

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

GIULIANO BARBATO WOLF

**PROPOSTA PARA AGREGAÇÃO DE VALOR NAS EMPRESAS
DISTRIBUIDORAS DE ENERGIA POR MEIO DE USOS ALTERNATIVOS DE
SUAS BASES DE DADOS: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA ALFA.**

Dissertação de Mestrado

Florianópolis
2004

GIULIANO BARBATO WOLF

**PROPOSTA PARA AGREGAÇÃO DE VALOR NAS EMPRESAS
DISTRIBUIDORAS DE ENERGIA POR MEIO DE USOS ALTERNATIVOS DE
SUAS BASES DE DADOS: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA ALFA.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof^o. Dr^o. Nelci Moreira de Barros

Florianópolis

2004

GIULIANO BARBATO WOLF

**PROPOSTA PARA AGREGAÇÃO DE VALOR NAS EMPRESAS
DISTRIBUIDORAS DE ENERGIA POR MEIO DE USOS ALTERNATIVOS DE
SUAS BASES DE DADOS: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA ALFA.**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** (Área de Concentração: Gestão de Negócios) no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 09 de março de 2004.

Profº. Edson Pacheco Paladini, Drº.
Coordenador do Programa

COMISSÃO EXAMINADORA

Profº. Neri dos Santos, Dr. Ing.
Universidade Federal de Santa Catarina
Membro

Profª. Ana Regina Aguiar Dutra, Drª. Ing.
Universidade Federal de Santa Catarina
Membro

Profº. Nelci Moreira de Barros, Dr. Eng.
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientador

*Dedico o meu trabalho a Deus – a quem,
penso, todo homem deveria dedicar o
seu.*

*Dedico também aos filhos d'Ele, pois ao
bem destes é que se destina todo o
saber.*

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, ao brilhante Profº. Nelci Barros, hábil orientador que me ensinou a pensar e a escrever da forma como deve ser nas universidades.

Aos professores e demais colaboradores da Universidade Federal pelo ensino profícuo e pelo bom serviço prestado nesse período.

Igualmente aos colegas-amigos da pós-graduação pelo apoio moral e pela ajuda desinteressada e fraternal.

À minha família, especialmente a minha amada mulher Anamaria e ao meu amigo-irmão-sócio Augusto, pelo apoio e incentivo incondicionais.

A Deus por todas essas pessoas e essas circunstâncias que nos uniram, de alguma forma, nessa jornada.

RESUMO

WOLF, Giuliano Barbato. **Proposta para agregação de valor nas empresas distribuidoras de energia por meio de usos alternativos de suas bases de dados**: um estudo de caso da empresa Alfa. 2004. 100f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Esta dissertação apresenta um estudo realizado com uma determinada empresa distribuidora de energia elétrica – a empresa Alfa – com a finalidade de verificar como agregar valor por meio de usos derivados de sua base de dados. As empresas de distribuição de energia detêm bancos de dados riquíssimos em informações sobre seus consumidores. O cadastro de quase 100% das empresas e dos domicílios representa uma abrangência ímpar. Nenhuma outra empresa tem tanta penetração na zona rural. O nível de atualização é elevado, tanto por determinação legal, quanto em razão de que a fatura de energia é o principal comprovante de residência utilizado pelas pessoas, que a têm como um instrumento de sua cidadania. Tudo isso demonstra essa riqueza. Contudo, esses bancos de dados são pouco utilizados diante do enorme potencial que detêm. No estudo do caso da empresa Alfa, por meio de uma pesquisa qualitativa, verificou-se que, além de servir para o faturamento de energia, o banco de dados é utilizado para a cobrança de contas de terceiros junto com a fatura de energia e, muito timidamente, para a venda de *mailing lists* impressos, para a localização de pessoas e para o fornecimento de algumas informações de mercado a determinadas entidades. E só. Outras utilizações estão em fase de implantação, como a publicidade de terceiros na fatura. Diversos estudos sobre produtos derivados foram encaminhados por meio de consultorias, mas pouca evolução houve. Muitas são as idéias sobre novos produtos/serviços secundários que poderiam agregar valor e propiciar o desenvolvimento de ações de marketing de relacionamento com os clientes e outros *stakeholders*. A pouca importância atribuída pela empresa Alfa a essas alternativas decorre de diversos fatores, desde elementos da cultura empresarial estatal, a saída de muitos colaboradores no Programa de Demissão Incentivada, alternâncias na direção, acomodação, e até receio sobre problemas como inadimplência e mau uso dos dados por terceiros. Ocorre que essas empresas entraram numa nova realidade, na qual precisam obter tarifas de energia mais módicas e se tornar competitivas. Para isso, melhores resultados são necessários. Produtos derivados podem significar novas receitas, com custos proporcionalmente baixos, eis que a maior parte da estrutura necessária para fazê-los faturar já está instalada. Alguns exemplos de novos produtos derivados são a venda de informações de mercado para empresas que queiram se expandir, subsídios para planejamento urbano, partilhamento do banco de dados com outras empresas prestadoras de serviços públicos, como água e telefonia. Pontualidade e níveis de consumo de energia elétrica podem ser indicadores para a concessão de crédito. Um cartão de crédito para pessoas de baixa renda foi considerado, preliminarmente, uma opção viável na pesquisa qualitativa realizada. Visando agregar valor e ganhar competitividade, inclusive por meio da modicidade tarifária, chegou-se à conclusão de que é preciso um trabalho de conscientização sobre a importância de se melhorar o banco de dados e pesquisar, desenvolver e levar adiante ações de marketing de relacionamento com vistas a aproveitar todo o potencial que tem um banco de dados dessa natureza.

Palavras-Chave: Agregação de valor, Bancos de dados, Produtos derivados, Marketing de relacionamento.

ABSTRACT

WOLF, Giuliano Barbato. **Value adding in energy distribution companies by means of derivative uses of their databases**: a study case on Alfa company. 2004. 100f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

This dissertation presents a qualitative study on a specific energy distribution company, here called Alfa, to verify how to add value by means of derivative uses of its database. Energy distribution enterprises have remarkably rich databases, with plenty of information about their costumers. Serving almost 100% of all companies and residences in the State area, Alfa holds a singular database, since no other enterprise has such a representation in the countryside. The accuracy of the database is high, not only due to legal determination, but also because the energy bill is the main document used as proof of residency. Nevertheless, despite the enormous potential, energy company databases are underused. The study of the Alfa company verified that, besides being used to bill the energy consumption, the database is used to (1) charge third parts' bills with the energy bill, (2) to sell printed mailing lists, (3) to help locating people, and (4) to serve some market information to particular organizations. Other uses are now being implemented, like third parts advertisement on the energy bill. Many derivative products were previously proposed by consultants, even though very few were implemented. There are many opportunities for new secondary products or services that could add value and promote the development of marketing relationship with clients and other stakeholders. The insignificant importance attributed by the Alfa company to these alternatives is due to diverse factors such as (1) elements of a bureaucratic culture, (2) the loss of many employees on the Incentive Demission Program, (3) recurrent political changes on the board of directors, (4) lack on motivation, and (5) the concern with possible lack of payment and (6) with the inappropriate use of the data. Since energy companies are facing a new reality where they need to charge lower energy fares and become competitive, derivative products could mean a new income. The major part of the structure required to implement is already there, resulting in proportional low costs. Some examples of new derivative products are: selling market information to growing companies, providing support to urban planning, and sharing database with other service companies (i.e. water and telephone). Punctuality of payment and energy consumption levels may be indicators for giving credit to consumers. A credit card for low income people was considered, preliminarily, a reasonable option in this study. The conclusion is that a better awareness is needed about the importance of database and the development of relationship marketing actions in order to profit from all the potential of such a database.

Keywords: Value adding, Database, Derivative products, Relationship marketing.

SUMÁRIO

Lista de ilustrações	9
1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Contextualização do Tema	10
1.2 Definição dos Principais Termos	11
1.3 Definição do Problema de Pesquisa	12
1.4 Objetivos	13
1.4.1 Objetivo geral	13
1.4.2 Objetivos específicos	13
1.5 Justificativa e Relevância da Pesquisa	14
1.6 Limitações da Pesquisa	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 Conceitos Correntes do Marketing	16
2.2 Marketing de Relacionamento	18
2.3 Variáveis para o Sucesso de um Programa de Marketing de Relacionamento	25
2.3.1 Clientes	25
2.3.2 Cultura e valores	28
2.3.3 Liderança	29
2.3.4 Estratégia	29
2.3.5 Estrutura	30
2.3.6 Pessoas e desempenho	31
2.3.7 Tecnologia	32
2.3.8 Conhecimento e percepção	33
2.3.9 Processos e procedimentos	34

2.4 O Marketing do Setor Elétrico	35
2.5 Geração de Valor para o Acionista	39
2.6 Setor de Serviços	41
2.7 Importância dos Serviços	43
2.8 Características dos Serviços	44
2.9 Tecnologia da Informação na Prestação dos Serviços	45
2.10 A Gestão da Qualidade	47
2.11 Importância da Qualidade em Serviços	50
2.12 Definição do Mercado Alvo – Segmentação	52
2.13 Produtos Derivados	56
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	57
3.1 Caracterização da Pesquisa	57
3.2 Etapas da Pesquisa	57
3.3 População e Tamanho da Amostra	60
3.4 Instrumento de Coleta de Dados	60
3.5 Coleta de Dados	61
4 RESULTADOS DA PESQUISA	62
4.1 Apresentação e Análise dos Resultados	62
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	76
REFERÊNCIAS	81
APÊNDICE	84
Apêndice A: Questionário de pesquisa	84
ANEXO	89
Anexo A: Resolução nº 456 da ANEEL e Portaria nº 3 da Secretaria de Direito Econômico	89

Lista de ilustrações

Figura 1: Etapas para segmentação de mercado, definição mercado-alvo e posicionamento	53
Figura 2: Etapas da pesquisa	59
Quadro 1: Os 11 Cs do marketing	24
Quadro 2: Os 4 Ps do marketing	37
Quadro 3: Características dos serviços	44
Quadro 4: Variáveis de segmentação de mercado	54

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do Tema

Com a desregulamentação da atividade das empresas de distribuição de energia elétrica, abriram-se-lhes novas oportunidades de negócios, ao mesmo tempo em que surgiu a necessidade de geração de novas receitas.

No passado o que se buscava nessas empresas era a maior tarifa. Era a tendência natural, com o intuito de alcançar melhores resultados. Nos últimos anos a situação se inverteu. A tarifa não é mais equalizada, começa a surgir uma concorrência de preços para o fornecimento de energia, é crescente a pressão da sociedade e da agência reguladora em prol da modicidade tarifária.

Um dos grandes patrimônios que essas empresas foram formando ao longo dos anos é um amplo banco de dados – constantemente atualizado e altamente confiável – com diversas informações sobre seus clientes.

Bancos de dados riquíssimos como esse são raros. Não obstante, são, como se evidencia, subaproveitados. São inúmeras as formas de aproveitamento tanto das informações extraídas da base de dados propriamente dita, quanto do instrumento de cobrança das contas de consumo, a fatura de energia elétrica. Contratos comerciais e parcerias com empresas e entidades interessadas na utilização desses recursos, por exemplo, poderiam servir para alavancar as receitas das companhias de energia elétrica.

Há um grande potencial para a criação e oferta de produtos/serviços derivados, a partir da mesma estrutura formada para atender a sua atividade fim, que é a distribuição de energia elétrica.

Várias empresas já utilizam o conceito de “produto derivado”, maximizando seus resultados, como fazem, mais especificamente, as Administradoras de Cartão de Crédito, Editoras de Revistas etc.

1.2 Definição dos Principais Termos

- Banco de Dados/Base de Dados/*Data Base/Dataware House*: conjunto de dados, organizados sob a forma de informações classificáveis, ou dispostas em categorias, normalmente armazenadas em arquivos de fichas ou meios magnéticos.
- *CRM (Costumer Relationship Management)* – (Administração/Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente): V. Marketing de Relacionamento.
- Desregulamentação – Conjunto de medidas governamentais que visou dar maior autonomia a determinados setores da economia, antes sujeitos a normas centralizadas e rígidas. A desregulamentação precedeu a privatização de diversas empresas públicas, antes sob controle e forte regulamentação do Poder Público. Concomitantemente, houve a criação de agências reguladoras como a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL).
- *Mailing* ou *Mailing List*: são listagens a partir das quais é possível enviar correspondência a determinados indivíduos ou empresas previamente cadastrados. Normalmente contêm nome e endereço de clientes, fornecedores, *prospects* etc.
- Marketing de Relacionamento: ramo novo da ciência do Marketing que se ocupa de ações voltadas a fortalecer a relação cliente-fornecedor, buscando o desenvolvimento dessa relação e a fidelização de clientes a determinada marca, serviço ou produto. “É colocar o cliente em primeiro lugar, desenvolvendo relacionamentos lucrativos com ele.” (KOTLER, 2000, p.174). É mais abrangente que o Marketing por Bancos de Dados, que busca a mesma coisa, só que exclusivamente por meio de bancos de dados.
- Marketing por Bancos de Dados (*Data Based Marketing*): ramo do Marketing, ou atividade mercadológica, cujas ações se dão a partir da exploração do potencial de bancos de dados. Utiliza bancos de dados como instrumento para atingir públicos-alvo previamente cadastrados,

podendo segmentar a comunicação segundo os interesses e objetivos a serem atingidos.

- *Modicidade Tarifária*: expressão típica das empresas que operam com tarifas, indicando a diminuição do valor das mesmas. Tarifas mais módicas.
- *Produtos Derivados*: são aqueles que não fazem parte da atividade-fim da empresa, mas estão, de alguma forma, vinculados a esta.
- *Prospect*: é o cliente em potencial que está sendo prospectado com a finalidade de que venha a se transformar em cliente efetivo.
- *Stakeholder*: pessoa, grupo de pessoas ou entidade capaz de afetar os resultados de um negócio. Podem ser os acionistas, clientes, concorrentes, empregados, sindicatos, governo, ONG's etc.
- *Target*: ou, literalmente traduzindo do inglês, alvo. É o conjunto de indivíduos ou entidades que se deseja atingir, sensibilizar, por meio de ações de comunicação ou marketing. Também conhecido como público-alvo.

1.3 Definição do Problema de Pesquisa

Hoje a base de dados das empresas distribuidoras de energia elétrica é usada quase que exclusivamente para cobrar a conta do consumo de energia das pessoas físicas e jurídicas.

Vez por outra, nas contas de energia veiculam avisos de utilidade pública ou campanhas filantrópicas. Isso demonstra que as companhias de energia elétrica conhecem outras utilidades para seu banco de dados.

Várias alternativas podem ser elaboradas para utilização comercial do potencial da base de dados e das contas de energia.

Embora as empresas necessitem – e muito – agregar valor aos seus produtos, essas alternativas não são aproveitadas. A partir de sondagens preliminares é possível estabelecer como possibilidades: (i) hoje, a “conta de luz” é o

veículo mais confiável para se fazer chegar mensagens à zona rural, pois sempre chega, e chega a praticamente todas as casas, mesmo em locais de difícil acesso; (ii) há possibilidade de segmentação da base de dados, separando clientes pelo consumo, por área, por rua etc.; (iii) o próprio consumo de energia elétrica é um indicador do nível de atividade, tanto das empresas como dos consumidores domiciliares; (iv) este indicador se presta a diversas aplicações, inclusive a uma avaliação preliminar de crédito.

Enfim, a gama de utilidades é vasta, mas as companhias não as têm transformado em ações para a geração de novas receitas. Nesse caso, é possível colocar a seguinte questão de pesquisa: Como as empresas distribuidoras de energia elétrica podem agregar valor por meio de usos alternativos de suas bases de dados?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

Propor usos alternativos da base de dados de clientes consumidores de empresas distribuidoras de energia elétrica por meio de produtos derivados que possam agregar valor.

1.4.2 Objetivos específicos

- 1) Levantar o *modus operandi* de uma companhia distribuidora de energia elétrica com relação ao uso da base de dados;
- 2) Identificar as possibilidades de segmentação da base de dados formada pela conta de clientes consumidores da companhia escolhida;
- 3) Identificar os usos derivados que são feitos, correntemente, da base de dados de clientes;
- 4) Identificar os usos secundários em estudo e em desenvolvimento;

- 5) Levantar o posicionamento atual e os planos da empresa quanto aos produtos derivados, presentes e futuros;
- 6) Identificar produtos/serviços derivados que não são ainda objeto de estudo na empresa Alfa, mas que poderiam ser incorporados às suas operações;
- 7) Levantar as ações de viabilidade para implantação de novos produtos/serviços derivados.

1.5 Justificativa e Relevância da Pesquisa

No âmbito acadêmico, como no empresarial, é freqüente a reclamação com vistas às dissertações de mestrado e teses de doutorado que em sua maior parte tratam de assuntos puramente acadêmicos. Isso se deve à falta de entendimento do papel da universidade. Esta tanto necessita de trabalhos de pesquisa pura, como de pesquisa aplicada. Contudo, é possível reconhecer a dificuldade por parte da academia em conduzir o aluno para que responda a questão crucial: para que servirá sua pesquisa? Qual sua importância acadêmica? Exatamente a “justificativa” foi reservada para o candidato apresentar seu argumento para esclarecer a importância de sua pesquisa para academia e sociedade.

Nesse caso, a importância da presente pesquisa tem como escopo muito mais do que propor aplicação imediata. A pesquisa pretende gerar o efeito demonstração. Mostrar a aplicação de teorias aprendidas durante o curso e sua imediata aplicação para a sociedade em trabalho de conclusão. Assim, o Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção estará proporcionando mais uma forma de integração empresa-universidade. Esta participação poderá ser mais uma dentre outras já praticadas pela universidade na busca de maior integração com a sociedade.

1.6 Limitações da Pesquisa

Além das limitações próprias de um estudo de caso, cumpre lembrar que, estando o foco da pesquisa limitado a uma única empresa, recomenda o método que não sejam generalizados os resultados – o que se deve sempre levar em consideração. Por outro lado, caberá a outros pesquisadores solver a questão realizando pesquisas em âmbito de maior grandeza para obter novos resultados. A presente pesquisa se limita ao estudo de caso de produtos derivados a partir da base de dados dos clientes consumidores da empresa Alfa distribuidora de energia elétrica.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A exploração de produtos derivados a partir da base de dados de uma empresa qualquer é uma atividade tipicamente mercadológica (de marketing) – de fato, uma ação de marketing de relacionamento, na busca de agregação de valor àquilo que ela já faz.

2.1 Conceitos Correntes do Marketing

Ao estudar os conceitos de marketing verifica-se que estão evoluindo, passando por fases complementares, que podem chegar até mesmo a serem conflitantes. A seguir, algumas dessas definições. Considerando-se a definição, segundo a qual marketing é uma filosofia de negócios (SEMENIK; BAMOSSY, 1995), toda a estratégia de planejamento e execução dos projetos de marketing da empresa tem como propósito fundamental, a satisfação das necessidades de seus clientes. Tal definição restringe a função de marketing, que é muito mais abrangente.

Numa visão que inclua a satisfação das organizações, além dos indivíduos que dela são clientes, Churchill e Peter (2000, p.4) citam uma visão empresarial da American Marketing Association, que aponta marketing como:

O processo de planejar e executar a concepção de preços, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

Na mesma linha, para Gordon (1998, p.32), “o marketing pode ser definido como o processo de identificação e satisfação das necessidades do cliente de modo competitivamente superior de forma a atingir os objetivos da organização.”

Entende-se por desenvolvimento de trocas, o ato de se obter alguma coisa de alguém oferecendo algo em contrapartida, e do qual participam indivíduos e organizações, a fim de que estas transações proporcionem satisfação e tragam benefícios para ambos os lados.

Portanto, para Churchill e Peter (2000), bem como para Gordon (1998), um novo fator deve ser adicionado à definição de Semenik e Bamossy (1995): a satisfação das metas da organização. Isso também é reforçado por Kotler (1998), ao considerar o processo de marketing como um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, oferta e troca de produtos com outros indivíduos ou grupos para os quais exista um valor comutativo dos produtos que foram trocados.

Será o marketing o fomentador dessas trocas que geram acima de tudo a satisfação de ambos os lados participantes do processo? O autor define esse termo mais recentemente, colocando o lucro como o objetivo final a ser perseguido pelos homens de marketing, ao declarar:

Estamos mais interessados em fazer com que os consumidores comprem uma grande quantidade de nossos produtos, em conseguir participar do mercado do que na marca. Falamos da arte de obter clientes fiéis, que durante toda a vida comprem os produtos que vendemos. Não creio que uma empresa possa ficar satisfeita com o que vende, mesmo num nicho, ou quando sua superioridade sobre o resto for notória. Por isso estou convencido de que um dos desafios está, antes de tudo, em transformar os homens de marketing em planejadores financeiros, porque fazer marketing não significa planejar valor, mas sim lucros. (KOTLER, 1998, p.186).

Tal concepção não considera que é por meio do valor criado para o cliente que a empresa conquista a fidelidade do mesmo e a sua lucratividade em longo prazo. Sob o aspecto das empresas que visam lucro o conceito é parcialmente adequado. Há que considerar aquelas que não visam lucros, citando-se como exemplo as associações, que também fazem marketing.

Alguns autores levam mais longe a definição de marketing. Comentando a idéia de Light (1998), a satisfação deixa de ser o fim da tarefa do marketing, mas passa a ser o começo de uma oportunidade de transformar um comprador satisfeito em um cliente leal à marca. Com a transformação de cliente satisfeito em cliente fiel, a organização potencializa sua lucratividade e garante sua continuidade.

Essa definição vem ao encontro do novo enfoque dado ao marketing por McKenna (1999), de acordo com o qual deixa-se de lado a visão de que o marketing era somente uma forma de vender produtos e/ou serviços de uma empresa; na transição ele passa a atender as necessidades dos clientes e não “manipular” suas mentes. É então dedutível que o cliente sabe exatamente o que quer, e tem ofertas

e oportunidades de escolha, não sendo mais possível oferecer-lhe o que a empresa tem, mas aquilo que ele, em conjunto com a mesma, definirem como o melhor.

A revolução que pode estar acontecendo nessa área sugere que sejam redefinidos os conceitos de marketing e posicionamento para os produtos e serviços de qualquer empresa, inclusive para as empresas de distribuição de energia elétrica. Para que estas sejam capazes de detectar as necessidades de seus clientes, deve ser desenvolvida uma reestruturação interna. Neste caso o marketing não pode ter uma ação isolada, toda a organização precisa estar voltada para ele.

Tal afirmação se confirma com a definição de Joseph e McBurnie (1991, p.76), em que os autores dizem ser o marketing:

Algo muito maior que venda e promoção, é acima de tudo uma filosofia de administração total, que envolve todas as pessoas de uma organização, no intuito de compreender e assegurar a satisfação das necessidades do consumidor. A meta de lucratividade do marketing não se traduz somente em ganhar dinheiro, mas assegurar a sustentabilidade das empresas em ambientes de mudanças constantes.

Assim, desenvolver relacionamentos é a fonte do sucesso da empresa baseada no marketing com visão de futuro, que se alia à tecnologia para fidelizar os clientes. Rapp (2000) entende que no futuro o valor se dará pelo retorno do investimento que for feito no desenvolvimento de relações com os clientes. Com isto o autor antevê o valor futuro que a tecnologia e o marketing tornam possível.

O marketing está constantemente sendo redefinido e incorporando novas responsabilidades. Era considerado “a arte de vender produtos”, agora passa a ser a ciência e a arte de conquistar clientes, mantê-los e aprofundar o relacionamento com eles aumentando sua lucratividade. (KOTLER, 2000).

2.2 Marketing de Relacionamento

Uma das principais novidades na ciência do Marketing, o marketing de relacionamento é uma filosofia de administração empresarial baseada na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a empresa, e no reconhecimento de que se deve buscar novas formas de comunicação para

estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes, *prospects*, fornecedores e todos os intermediários, como forma de obter uma vantagem competitiva sustentável. (BRETZKE, 2000).

O marketing de relacionamento cuida justamente de enriquecer o relacionamento cliente-fornecedor, criando uma disposição favorável e ampliando o leque de itens e informações trocadas entre as partes. Isso faz fortalecer uma relação que, neste caso, já é privilegiada por um histórico de regularidade, antigüidade e confiança.

O marketing de relacionamento é fundamentalmente diferente das abordagens de administração existentes porque convida o cliente para dentro da empresa por meio da cadeia de valor. (GORDON, 1998, p.41).

Assim, um dos principais focos do marketing de relacionamento é a transformação das informações contidas nos bancos de dados em utilidades para os consumidores e valor para o fornecedor, de modo a gerar crescimento para ambos.

O marketing de relacionamento era a forma com que se faziam os negócios antes da Revolução Industrial, antes dos produtos de massa e das grandes mídias. Esta citação histórica é fornecida por Peppers e Rogers (2000), colocando que o pensamento dos empresários da época era o de que o seu negócio coincidia exatamente com “a participação no cliente”. Ainda, segundo os autores, o lojista era o responsável pelo marketing e levava um banco de dados na cabeça. Hoje, a tecnologia da informação dá possibilidades às grandes empresas de serem tão eficazes nos relacionamentos pessoais quantos os pequenos lojistas daquela época.

A concorrência, na década de 80, freqüentemente se baseava na qualidade dos produtos e serviços. Atualmente, como requisito competitivo, a qualidade de relacionamento com o cliente é a medida mais apropriada do sucesso.

A terminologia marketing de relacionamento, de acordo com Bretzke (2000), surgiu com Berry (2001), na literatura de marketing de serviços, em 1983. Naquela época concebeu-se que a fidelização de clientes era uma forma de alcançar maior competitividade das empresas e maior satisfação dos clientes; definiu-se o marketing de relacionamento como a atração, a manutenção e o aprimoramento de relacionamento com clientes. A atração de novos clientes deveria ser vista apenas como um passo intermediário no processo de marketing; solidificar

relacionamentos, transformar clientes indiferentes em leais e servi-los deveria ser considerado marketing.

Muitos autores têm buscado definir marketing de relacionamento. Há, porém, uma ausência de consenso sobre o significado dessa expressão. Por algum tempo seu conceito foi considerado como uma abordagem referente às relações entre comprador e vendedor, por meio das quais uma organização buscaria estabelecer, fortalecer e desenvolver relações de longo prazo com clientes potenciais e atuais.

De acordo com Stone; Woodcock e Machtynger (2001) o marketing de relacionamento era, inicialmente, tido com uma disciplina resultante da associação entre marketing de banco de dados, gestão de contas e prestação de serviços ao cliente. Seu sucesso dependia da tecnologia da informação, por meio de uma aplicação planejada. Poucos previam as grandes mudanças na área da tecnologia da informação, sobretudo quanto ao gerenciamento de bancos de dados de clientes. A absorção da nova tecnologia para gerenciar clientes, segundo os autores, apresentou-se de forma muito rápida, visando a:

- aumentar a participação de mercado;
- reduzir os custos da gestão de clientes;
- recrutar clientes novos e de qualidade de maneira direcionada;
- proteger e reter os clientes existentes;
- extrair mais valor dos clientes existentes; e,
- proteger a empresa dos clientes mais perigosos.

Mais recentemente os autores têm alertado para outros relacionamentos relevantes para a oferta de valor aos clientes. Segundo esta visão mais ampla, o marketing de relacionamento deve considerar todos os relacionamentos que possam influenciar na satisfação dos clientes.

Na definição de Peppers e Rogers (2000), a participação no cliente é considerada uma medida de sucesso mais relevante que a participação de mercado,

demonstrando que a manipulação e a gestão dos clientes, ao longo do tempo, têm maior importância para a empresa que a mera aquisição de clientes.

À medida que as organizações se aprimoram e investem esforços na tentativa de conquistar a fidelidade e ampliar sua gama de clientes, novas relações com parceiros e clientes estão sendo implementadas, transformando o relacionamento no principal bem da empresa e, conseqüentemente, impulsionando o desenvolvimento de uma área dentro da disciplina de marketing, conhecida como marketing de relacionamento.

É constante na literatura a atenção quanto à consistência deste relacionamento e o seu vínculo com o futuro – os clientes de amanhã, os funcionários de amanhã, os parceiros de amanhã. Quanto mais fortes e consistentes os relacionamentos, mais eles duram e menores as probabilidades de acabarem. “Um relacionamento existe quando alguém faz uma progressão de experiências anteriores que provavelmente continuarão no futuro.” (BERRY, 2001).

A respeito de futuro, McKenna (1999, p.27) comenta: “a credibilidade de uma empresa em um mercado depende das relações forjadas por ela”, e, se as relações são a chave, a base de escolha do cliente, que se consegue pela credibilidade, verifica-se que o novo marketing não será usado somente para vender, mas definirá como uma empresa fará seus negócios.

O marketing de relacionamento para Kotler (2000) objetiva estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com partes-chave: clientes, fornecedores e/ou distribuidores, de maneira a ganhar e reter sua preferência no longo prazo. Estes relacionamentos estabelecem sólidas ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes, resultando na construção de um patrimônio corporativo singular, denominado rede de marketing.

O marketing não deve ser mais uma função, mas uma forma de fazer negócios, que integra o cliente à elaboração do produto, desenvolvendo um processo sistemático de interação que dará segurança na relação cliente-empresa. (OLIVER, 1999). A mudança fundamental no papel e no objetivo do marketing; que agora passa de manipulador a integrador do cliente, de dizer e vender, a comunicar e partilhar conhecimentos; do último lugar ao campeão de credibilidade entre as empresas.

Stone e Woodcock (1998) definem o marketing de relacionamento como o uso de uma gama de técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente, visando a: identificar os clientes de forma individualizada e nominal; criar um relacionamento entre a empresa e esses clientes; e administrar esse relacionamento para o benefício dos clientes e da sua empresa. Traduz-se, dessa maneira, numa relação proveitosa para ambas as partes.

Vavra (1993) entende que, partindo da perspectiva do cliente, a compra também passa a ser encarada como um relacionamento, no qual o cliente sente a necessidade de uma interação continuada com a organização de venda. É dedutível então que também é interesse do cliente manter um relacionamento duradouro, já que a confiança estabelecida lhe traz igualmente resultados intangíveis como a comodidade e a segurança, por já conhecer a empresa ou organização. Isto inspira confiança, que é adquirida pela experiência.

Essa afirmação é comungada por Whiteley (1995), quando adota como base o resultado de uma pesquisa feita em todo o mundo pela firma de consultoria *Forum Corporation*, que identificou algumas importantes necessidades que determinam o nível de satisfação dos clientes, uma das quais é pertinente citar: a necessidade de se relacionar.

Isso só se consegue se a empresa estiver estruturada para conhecer o cliente, sua individualidade, sua necessidade. Um sistema de dados eficiente pode transmitir ao colaborador de contato direto a informação necessária para o bom atendimento às necessidades do cliente.

Gordon (1998) apresenta o marketing de relacionamento como o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria. Completa ainda que isso envolve a compreensão, a concentração e a administração de contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional.

Considerando a necessidade de interdependência e alinhamento organizacional, pode-se concluir que todos os componentes desse mercado, quando

integrados com benefícios mútuos e satisfeitos, criam uma relação de parceria duradoura.

Percebe-se, nas várias definições da literatura que, para que um canal de relacionamento possa ser viabilizado, muitas vezes são necessárias mudanças estratégicas, avaliações dos processos e das dimensões de contatos com os clientes. Sendo os relacionamentos bens essenciais para a empresa, é imprescindível que todos os componentes da organização estejam unidos no sentido de construí-los.

A implantação do conceito de marketing de relacionamento segundo Las Casas e Luzze (2001), envolve mudanças na cultura e valores organizacionais, alterações na forma e capacitação dos recursos humanos, inovações na sistematização de processos, capacitação tecnológica, e aperfeiçoamento da gestão, incluindo o estilo de liderança de que a empresa dispõe.

O novo marketing se baseia no conhecimento e na experiência. O conhecimento da tecnologia pertinente, da concorrência, de seus clientes e da própria organização, seus recursos, planos e formas de fazer negócios, tudo isso é meio de integração do cliente, gerando produtos que o satisfaçam e também atendam à estratégia da empresa. Valoriza e volta à mente deste último para os chamados nichos de mercado por meio da segmentação, verificando onde estão suas melhores potencialidades, como também desenvolvendo relações de infraestrutura com fornecedores, revendedores, sócios e usuários que ajudarão a conferir-lhe vantagem tecnológica. (OLIVER, 1999).

Nos últimos anos, de acordo com Peppers e Rogers (2000), foram criadas novas tecnologias e aplicativos informatizados para ajudar as empresas a gerenciarem suas interações com os clientes. Essas novas tecnologias abrangem todo o processo de relações com os clientes. Cada vez mais as empresas estão aprendendo a personalizar em massa seus produtos e serviços, de forma a oferecer produtos configurados com exclusividade para clientes únicos em resposta às suas interações e especificações individuais.

Isso exigiu maior reflexão por parte das empresas, a respeito da mecânica do desenvolvimento e gerência dos relacionamentos com os clientes. O resultado, segundo os autores, foi que a teoria e a prática da gerência do relacionamento com

os clientes foram refinadas, aprimoradas e construíram, assim, um grande centro de conhecimentos. Os resultados esperados são: centro de relacionamento ágil e eficiente, conhecimento do mercado; facilidade na fidelização dos consumidores à marca e aos canais de venda; e, o fortalecimento da imagem da marca junto aos clientes.

Ao analisar as influências do marketing de relacionamento nos quatro pilares de marketing, Gordon (1998) contribuiu substancialmente para a teoria sintetizando as novas variáveis a administrar, que são os 11 Cs do marketing de relacionamento, apresentados no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1: Os 11 Cs do marketing de relacionamento.

1) Cliente	Identificar quais os clientes atendidos e a atender, o vínculo e outros objetivos a serem alcançados, além da estratégia a seguir.
2) Categorias	A definição do alcance dos produtos e serviços a serem ofertados aos clientes.
3) Capacidades	Estabelecer quais as capacidades necessárias à empresa para ofertar o valor desejado pelos clientes.
4) Custo, lucratividade e valor	A construção da lucratividade do cliente, por meio da criação de novos valores junto com os clientes e com a partilha dos mesmos.
5) Controle do contato com os processos monetários	A administração e controle dos processos associados ao faturamento por meio da garantia do seu pagamento, assegurando que os mesmos sejam desempenhados efetivamente no interesse mútuo: cliente-empresa.
6) Colaboração e integração	A atuação na garantia de acesso aos principais tomadores de decisão, no apoio ao aprendizado conjunto, na divisão e colaboração estratégica operacional para integração de aspectos de interesses do cliente com os do fornecedor.
7) Customização	A criação de valor para o cliente implicará na customização de aspectos do desenvolvimento do produto e serviços, e da produção e distribuição dos mesmos durante toda a sua vida útil.
8) Comunicação, interação e posicionamento	O envolvimento do cliente com comunicações interativas em tempo real, além da administração do posicionamento da empresa em relação ao cliente.
9) Cálculos sobre o cliente	O acompanhamento do desempenho da empresa na mente do cliente, bem como avaliações do cliente e o progresso no aprofundamento do vínculo com o mesmo.
10. Cuidados com o cliente	O desenvolvimento e a administração de processos para fornecimento de Informação em tempo real, bem como treinamento e quaisquer outros dos serviços relevantes exigidos para aumentar o valor do produto ou serviço ao cliente.
11.Cadeia de relacionamentos	Compreende as ligações formais dentro da empresa e com os participantes externos, que permitem à empresa criar o valor final que os clientes desejam.

Fonte: [Adaptado de Gordon (1998)].

2.3 Variáveis para o Sucesso de um Programa de Marketing de Relacionamento

Os componentes e variáveis para o sucesso do marketing de relacionamento mais amplamente defendidos por vários autores são apresentados conforme abaixo:

- clientes;
- cultura e valores;
- liderança;
- estratégia;
- estrutura;
- pessoas e desempenho;
- tecnologia;
- conhecimento e percepção; e,
- processos e procedimentos.

2.3.1 Clientes

As definições que se encontram na literatura para designar clientes possuem um caráter muito amplo, a exemplo da colocada por Nickels e Wood (1999, p.421): “indivíduo ou organização que compra ou troca algo de valor pelos produtos da empresa.”

Reconhecer a importância, e dar a devida atenção ao público interessado – leia-se clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores; é o que estão fazendo as empresas para alcançar os lucros desejados.

Sem clientes não há negócios, Kotler (2000). Vale salientar que todos os *stakeholders* são importantes e devem ser considerados como clientes. Não

somente objetivando o lucro da empresa, mas uma parceria lucrativa para todos os envolvidos. Isso é que sustentará a empresa.

Há que se ressaltar que os concorrentes também oferecem vantagens semelhantes, Kotler (2000) diz que as empresas estão enfatizando a retenção de clientes em vez de simplesmente conquistar novos clientes. Mas eles já não são leais como antes, possuem múltiplas escolhas no mercado, ao mesmo tempo em que os produtos e serviços de empresas concorrentes estão atingindo uma paridade crescente.

Os clientes esperam, segundo Stone e Woodcock (1998), que seus relacionamentos com as empresas sejam gerenciados. Desta forma a chave para o marketing competitivo está na satisfação das expectativas relevantes do cliente de forma melhor que a proporcionada pelo concorrente. Na visão dos autores, o relacionamento entre empresa e cliente inclui:

- a mídia e os meios de comunicação por meio dos quais ocorre o contato (correio, telefone, encontros presenciais);
- a frequência dos contatos;
- com quem é feito cada contato (departamento, pessoa);
- o escopo dos contatos (assuntos abordados);
- as informações trocadas em cada contato;
- os resultados provenientes de cada contato; e,
- o custo dos contatos com o cliente.

Com relação ao conhecimento e percepção do cliente, Gordon (1998) afirma que devem ser considerados os seguintes atributos:

- infra-estrutura tecnológica que apreenda, armazene e processe os dados necessários e que resultem no conhecimento sobre o cliente, além de uma arquitetura tecnológica que coloque esses dados em seu centro estratégico;

- cultura e liderança que enfatize e valorize o conhecimento e a percepção sobre o cliente;
- estratégias explícitas para recrutar, treinar e preservar profissionais que vejam o cliente como centro de seu trabalho; e,
- processo de negócios, recompensas e reconhecimento de maneira a enfatizar os níveis de aprendizado sobre o cliente para o pessoal interno: o aprendizado individual; o aprendizado em equipe dentro da empresa; o aprendizado em equipe entre a empresa e outras empresas com as quais ela faça negócios, tais como fornecedores e os canais intermediários de distribuição; e o aprendizado em equipe com os clientes.

A integração do cliente à empresa é resultado da metodologia de voltar a empresa para o mercado e quando há opção por esta estratégia torna-se necessário estruturar e capacitar a organização para tal. Portanto, as principais capacidades que uma empresa precisa desenvolver, levando-se em consideração o marketing de relacionamento são: pessoal, processo, tecnologia, conhecimento e percepção.

Os clientes podem ensinar às empresas como querem que elas lhes sirvam, diz Berry (2001). Empresas de relacionamento captam e utilizam esse conhecimento e tornam difícil para os clientes abandonar essa relação. É o que se pode chamar de aprendizagem contínua sobre os clientes.

Desta forma, a capacidade de agradar os clientes é um desafio para as empresas, tendo em vista que eles querem, cada vez mais, produtos superiores e adaptados às suas necessidades, fornecidos com rapidez, pelos menores preços e com serviços adicionais gratuitos.

A mudança para concentrar esforços no cliente, nos dizeres de Rogers (2000), é um grande desafio, porque exige boa tecnologia e requer uma mudança na empresa e a modificação dos processos. E o mais importante é que exige uma mudança cultural que, em muitos casos, nasce da primeira e se manifesta com a disposição de medir o sucesso de outra forma e recompensar o pessoal segundo essa medição.

E acrescenta que, por exemplo, tradicionalmente medíamos o retorno do investimento, a participação de mercado e o retorno do capital acionário. Na nova economia, porém, não sabemos quanto vale a base de clientes; para calcular o valor de um cliente para a empresa, nós o medimos como o valor ao longo de toda a sua vida, participação, retorno de ativos de dados e índices de retenção. Se o responsável por incrementar a retenção ou a participação do cliente for funcionário, para recompensar este último será preciso encontrar uma maneira de medir seu sucesso, e isso contribuirá para impulsionar a mudança cultural.

2.3.2 Cultura e valores

As organizações, para Wood Jr. (2000), têm-se deparado com cenários substancialmente modificados, significativamente mais dinâmicos que os anteriores; e tentam buscar uma adaptação a esses novos cenários. Como não há opção à mudança, é necessário o abandono da atitude reativa para assumir uma postura pró-ativa em relação às mudanças. Conhecer e compreender os mecanismos de mudança é fator fundamental para se desenvolver e manter-se no mercado.

Os autores apresentam que a gestão de organização passa obrigatoriamente pela compreensão do contexto social e cultural, pois o meio ambiente possui uma inegável influência nos valores, atitudes e comportamentos das pessoas que os compõem, refletindo nos processos decisórios e nas formas de gestão.

A cultura e os valores da empresa devem apresentar-se bem definidas de forma a criar um relacionamento durável e se transformar em construtoras de relacionamento. Gordon (1998) coloca que no marketing de relacionamento os valores e a cultura dos clientes devem ser conduzidos para formar relacionamentos duradouros.

2.3.3 Liderança

A liderança é essencial e importante para o sucesso e o comprometimento da empresa em um marketing de relacionamento, portanto, todas as lideranças da empresa devem estar comprometidas com o programa, tanto na cúpula, quanto nos outros setores.

Lidar com sucesso junto aos seus clientes só é conseguido pelas organizações se todo seu pessoal estiver totalmente orientado para o marketing de relacionamento.

O comprometimento dos líderes é primordial para a eficácia do marketing de relacionamento. Segundo Berry (2000) os líderes devem ser defensores ardorosos da excelência em serviços.

Para alcançar o sucesso os líderes devem liderar pelo exemplo, ter integridade, enfoque estratégico preciso, excelências operacionais, cuidados com a reputação da marca, formar relacionamentos baseados na confiança, generosidade, controle do destino da companhia, investimento no desenvolvimento profissional dos funcionários e obrigação de agir com espírito empreendedor.

Os líderes identificam problemas, propõem soluções e motivam as pessoas para uma mudança, além de iniciar programas para implementar mudanças nos sistemas e procedimentos. O principal papel do líder do marketing de relacionamento é assegurar que o aprendizado seja absorvido corretamente pela organização, pois sem isso até mesmo as melhores políticas de marketing de relacionamento correm o risco de fracassar.

2.3.4 Estratégia

A estratégia no reconhecimento de relacionamentos influencia na alocação e alinhamento dos recursos dentro de uma empresa, é o que coloca Gordon (1998, p.49) quando afirma: “a estratégia precisa ser centrada no cliente, com objetivos e estratégias de relacionamento voltadas para os clientes individuais” e aconselha ser necessário que a estratégia ocorra em vários níveis, mas sempre

centrada no cliente, o qual se transforma no fator relevante das estratégias de negócios.

Ainda conforme o autor, o crescimento sustentável deve vir de uma fonte estratégica e os negócios devem ser modelados de maneira a:

- decidir o *mix* de clientes e o nível de recursos a ser aplicado a cada cliente;
- desenvolver objetivos e estratégias específicas aos clientes (únicas por cliente);
- identificar e implementar capacidades estratégicas integradas.

O foco estratégico é um fator de sustentação do sucesso na visão de Berry (2001). As empresas devem se beneficiar de um conjunto claro de valores e de uma estratégia clara e estimulante; devem definir com clareza seu negócio e criar sistemas de atividade para implementá-lo. É necessário ainda que sejam dinâmicas e inovadoras, buscando melhorar continuamente o valor de suas ofertas ao mercado, aumentando sua distância dos concorrentes.

2.3.5 Estrutura

A estrutura de uma empresa deve facilitar a sua estratégia, afirma Gordon (1998). A organização deve ir além da consideração das estruturas organizacionais tradicionais, pois a implantação do marketing de relacionamento pode resultar numa maneira inteiramente diferente de estruturar a empresa, e devem ser criados gerenciamentos de categorias de relacionamento.

Neste contexto, Berry (2001) analisa que as empresas que aspiram a excelência de execução de serviços criam estruturas institucionais tanto para estimular quanto para executar inovações. São mecanismos integrais e estruturais encorajadores e facilitadores da melhoria operacional contínua.

2.3.6 Pessoas e desempenho

As pessoas são peças-chave de qualquer relacionamento. Gordon (1998) diz que no marketing de relacionamento as informações sobre os clientes são colocadas na linha de frente, onde clientes e empresas interagem. Os profissionais de linha de frente – e que executam essa interação – estão sendo treinados, desenvolvidos e transformados em precursores de um processo de busca por uma aliança com o cliente e a sua preferência.

As pessoas na era do marketing de relacionamento administram a tecnologia e os processos que resultam em valor com e para os clientes e procuram conhecimento e percepção sobre eles. Berry (2001) categoriza: “quanto maior o envolvimento das pessoas na criação de valor para os clientes, maior o desafio” e “as empresas de serviços criam valor por meio do desempenho”; por esta análise percebe-se a qualidade do produto como uma função da qualidade de desempenho, o que, conseqüentemente, é uma função da capacidade e motivação dos que realizam as operações.

Em outra afirmação, o autor sustenta que os serviços realizados diretamente para os clientes são inseparáveis das pessoas que os realizam. Desta forma entende-se claramente que serviços são contatos, e percebe-se que contatos são relacionamentos, e se estes relacionamentos forem efetuados eficaz e eficientemente, a questão fidelidade estará, por si só, alavancada. Então, tanto serviços como relacionamentos dependem das pessoas envolvidas.

O sucesso de qualquer plano de marketing depende da motivação e esforço da equipe de trabalho e, mais especificamente, do marketing interno. Os relacionamentos de uma empresa com funcionários e parceiros contribuem nos esforços de construção de relacionamentos com os clientes. Para Berry (2001), se as empresas dependentes de mão-de-obra não cultivam relacionamentos baseados em confiança com seus funcionários, não conseguem também construir relacionamentos com os clientes. Sob a ótica do desempenho, o relacionamento empresa-funcionário influencia fortemente o relacionamento empresa-cliente.

2.3.7 Tecnologia

A maior parte das empresas precisa da tecnologia para permitir que o relacionamento com o cliente ocorra por meio de toda a sua cadeia de valor, diz Gordon (1998). O rápido desenvolvimento da tecnologia e declínio dos custos de memória, processamento, armazenamento e comunicação tornaram possível a produção e entrega de produtos e serviços para o cliente, com preços acessíveis para este e para os fornecedores. Os computadores, os serviços *on-line*, fax, telefones celulares, correio eletrônico, e muitos outros avanços são ferramentas poderosas que ajudam a estabelecer e a incrementar os relacionamentos.

A adoção da tecnologia está na quinta onda, ou seja: o cliente está sendo trazido para dentro da empresa e apagando os limites. A informação apresenta papel fundamental no marketing de relacionamento, uma vez que no centro desta abordagem está um banco de dados dos clientes, contendo informações não apenas relacionadas a estes, mas acerca do relacionamento, transações e contatos realizados. Mudanças estão ocorrendo na forma como os clientes podem interagir com a empresa em áreas como de informações sobre produtos ou serviços, atendimento ao cliente, projetos de colaboração, gerenciamento de estoque, depósito, logística e preço.

A tecnologia da informação facilita a aprendizagem eficiente sobre os usuários dos serviços e produtos e o desempenho de tarefas do marketing de relacionamento. Aponta Berry (2001) que isso se dá pelo(a):

- rastreamento dos padrões de compra e relacionamento geral dos clientes existentes;
- padronização dos serviços, promoções e preços de acordo com necessidades específicas do cliente;
- coordenação ou integração do fornecimento de múltiplos serviços para o mesmo cliente;
- fornecimento de canais de comunicação empresa/cliente ou cliente/empresa;
- minimização das probabilidades de erros e interrupções no serviço;

- aumento das ofertas essenciais de serviço com ofertas extra-valiosas;
- personalização dos encontros com serviços apropriados.

No caso da tecnologia das empresas de distribuição de energia elétrica, a adoção de equipamentos modernos e máquinas sofisticadas pode ser um apoio a uma diferenciada prestação de serviços. A tecnologia está sendo adaptada para criar, intensificar e transformar os relacionamentos.

Mas, como não existe um modelo genérico para a construção deste centro de conhecimentos ou banco de dados, esses mesmos autores têm recomendado que se avalie, constantemente, o processo de armazenagem dos dados, para que estes não fiquem desatualizados e que se retenha apenas aqueles que forem realmente utilizáveis em favor deste relacionamento.

Nas empresas de distribuição de energia já ocorre um fenômeno significativo: impõe-se a necessidade de ferramentas e tecnologias para se implementar mudanças. Concebe-se que o desafio é utilizar a tecnologia para que os processos se tornem mais automatizados e eficientes e que resultem em valor agregado para o cliente.

2.3.8 Conhecimento e percepção

Vários autores convergem em afirmar que o ponto central da implementação de qualquer estratégia de gerenciamento de relacionamento é o conhecimento de dados dos clientes.

O ponto de partida para qualquer relacionamento como o cliente está na capacidade de deter informações sobre e para os clientes: “o conhecimento e a percepção vêm de dados sobre as interações, transações e comportamentos manifestos dos clientes, incluindo compra, atendimento e atividade de retorno.” (GORDON, 1998, p.100). A capacidade de desenvolver o conhecimento está intrinsecamente ligada às tecnologias que podem ajudar no desenvolvimento do conhecimento sobre os clientes, a exemplo do *dataware house*, da extração de

dados e da formulação de prognósticos que permitem uma certa previsão do comportamento daqueles.

As empresas, na visão do autor, estão cada vez mais reconhecendo que devem trabalhar com seus clientes em processos conjuntos de criação de conhecimento para desenvolver vínculos profundos e uma capacidade maior para atender e formular eventos com eles. O marketing de relacionamento, na contribuição de McKenna (1999), deve se apoiar no conhecimento e na experiência; pressupõe a interatividade, a conectividade e a criatividade, para que o cliente realmente possa ser parte da estratégia da organização no planejamento de produtos e serviços de valor em um processo dinâmico e contínuo.

Percebe-se com isso que se desenvolve um sistema de feedback, aproveitando os dados do mercado e transformando-se em informações estratégicas de fidelização de clientes e conseqüente competitividade. Então, mais do que captar e guardar informações dos usuários dos produtos é necessária percepção, para que sejam direcionados esforços corretos no sentido de transformar contatos em relacionamentos produtivos.

2.3.9 Processos e procedimentos

O centro dos processos deve ser o cliente e os conceitos de produtos e serviços devem estar voltados para esta estreita ligação com ele. Isso requer, muitas vezes, que os processos sejam radicais ou ligeiramente alterados para uma abordagem de intensificação de relacionamentos, afirma Gordon (1998).

Para Stone e Woodcock (1998) os processos-chave de relacionamento com o cliente devem atender aos seguintes critérios:

- 1) a equipe deve ter pleno conhecimento e entendimento do processo.
- 2) os papéis são alocados com clareza, a equipe precisa entendê-los e ter aptidões, tempo e recursos para desempenhá-los.
- 3) o processo produz benefícios claros para os membros da equipe (os colaboradores trabalham melhor, com redução de tensão ou conflito).

- 4) a equipe deve estar comprometida com o processo.
- 5) o processo assegura que a informação certa esteja disponível, no momento certo e para as pessoas certas.
- 6) o processo deve dar suporte aos objetivos de marketing e permitir que a equipe consiga alcançá-lo.

Os autores, com essas afirmações estão dizendo que toda a organização da empresa deve girar em torno dos clientes que escolheu para atender; e que os processos devem auxiliar o aprimoramento deste relacionamento. Há que se considerar que esses processos também estejam direcionados aos objetivos da empresa, verificando se há benefícios mútuos.

2.4 O Marketing no Setor Elétrico

O setor de distribuição de energia elétrica representa papel importante na economia. Ainda que tenham um porte e uma estrutura consideráveis, percebe-se que as empresas de energia não costumam colocar os clientes como centro das atenções na definição do foco de suas atividades.

Parecem ter pouco interesse por marketing ou mesmo consideração sobre suas possibilidades, relata Kotler (1998). As empresas de energia são formadas em estilo pomposo, que impressiona a comunidade. Essa suntuosidade demonstra o grau de importância transmitida ao cliente que, ao procurá-las, justifica a sua necessidade de atendimento parecendo estar pedindo um favor. Isso é o que se percebe pela leitura dos balanços anuais emitidos em formatos que utilizam peças de caráter publicitário e de alto custo.

O setor manteve-se conservador e estável por muito tempo, apesar da chegada das grandes mudanças no mercado: as novas regulamentações, o foco nos clientes e a globalização. Os clientes, na verdade, não são considerados alvo de conquista, mesmo tendo se tornado mais exigentes, demandando mais e melhores produtos e serviços.

Contudo, em nenhum momento essas empresas passaram a fazer pesquisas de marketing para saber o que os clientes queriam. A mudança de postura, até entrar definitivamente na nova era do marketing, demandaria dessas organizações todo um processo de aprendizado.

A teoria do passado focava a rentabilidade da empresa em termos meramente quantitativos. Atualmente a rentabilidade é vista em longo prazo, na manutenção do cliente. Muda a idéia de meramente entregar um serviço, para a idéia de construção de um relacionamento. Indiretamente, pode-se considerar em tal concepção a própria sustentabilidade da organização em longo prazo, porque tendo clientes fiéis o lucro dará a sustentação necessária. Mas quem se preocupa com a possibilidade de perda de clientes de energia elétrica no modelo atual?

O sustentáculo do relacionamento com os clientes, de qualquer setor principalmente o setor elétrico é então a tecnologia? Rapp (2000, p.58), ao dizer que “a dimensão dos relacionamentos é o novo marketing que a tecnologia tornou possível”, considera que esta é uma das formas de se tratar o cliente individualmente um a um, pois a tecnologia permite formar um banco de dados dos clientes, que traduzem o perfil de cada cliente.

As empresas de todos os setores estão criando bancos de dados, contendo informações demográficas e de estilo de vida, níveis de resposta a diferentes estímulos e transações anteriores. (KOTLER, 1998). São importantes essas ações tomadas pelas empresas. Há, porém que se considerar que elas devem ter pleno conhecimento do que fazer com essas informações, do contrário estarão perdendo tempo e ocupando espaços inutilmente. Se houver o domínio e o planejamento necessário para tratar essas informações de acordo com o seu objetivo, as instituições poderão orquestrar ofertas para obter consumidores satisfeitos ou encantados que permanecerão leais.

Com relação à utilização das informações oferecidas por um banco de dados, Cobra (2000) coloca a personalização como o novo paradigma do marketing, justamente a partir da plena utilização do conhecimento, já que a personalização ocorre desde a pesquisa, a produção, e o consumo de bens e de serviços. Se atualmente depara-se com o paradigma do cliente encantado, qual é então o futuro da personalização do marketing?

As tendências de mercado apontam para a personalização de produtos e de serviços em um ambiente globalizado, exigindo das organizações uma nova filosofia de atendimento diferenciado. Dessa maneira, o marketing pode ser redefinido como a busca da satisfação das necessidades e a realização dos desejos, por meio da concepção de produtos e serviços que surpreendem as expectativas de seus clientes. (COBRA, 2000, p.32).

Do grau de envolvimento que a organização tem com a tarefa de conquistar e manter seus clientes é que se aplicam os conceitos de marketing de serviços. (Cobra, 2000). Uma das ferramentas que as organizações podem utilizar para atingir seu mercado-alvo e atender as expectativas de seus clientes, são os 4 Ps. (Quadro 2).

Quadro 2: 4 Os Ps do marketing.

Produto	Sob o ponto de vista do cliente de uma distribuidora de energia elétrica, o produto é algo que pode atender suas necessidades de receber energia e serviços de qualidade.
Ponto de distribuição	Uma empresa de energia elétrica precisa estar onde os clientes estão, ou melhor, ela precisa ir até os seus clientes.
Promoção	Promover a venda de energia ou de produtos e serviços derivados pode significar um esforço de adequar novos produtos ou serviços aos diversos momentos das relações com a clientela, oferecendo comodidade, benefícios e segurança.
Preço	Preço, taxa ou tarifa é o valor atribuído ao produto ou serviço prestado a um cliente.

Fonte: [Adaptado de Cobra (2000)].

Autores como Bretzke (2000) e Gordon (1998) concordam em que não se deve subestimar as variáveis do *marketing mix* e que a empresa deve estar preparada para traduzir em todos os aspectos de sua gestão a proposição de valor que o cliente entende e valoriza. Com relação aos “4 Ps” do marketing, Gordon (1998) aponta algumas mudanças impactantes advindas do marketing de relacionamento:

- Produto: quando devidamente implementado, o marketing de relacionamento resulta em produtos que são cooperativamente projetados, desenvolvidos, testados, orientados, fornecidos, instalados e aprimorados. Produto e serviço é a consequência de um processo de

colaboração que cria valores que os clientes querem, para cada componente do produto e seus serviços associados.

- Preço: com o marketing de relacionamento o produto varia conforme as preferências e os preceitos dos clientes, com isso o valor também muda proporcionalmente. O preço deverá refletir as escolhas feitas e o valor criado a partir destas escolhas.
- Promoção: com o marketing de relacionamento o cliente tem oportunidade de decidir como ele deseja se comunicar com a empresa e de que maneira isso se dará.
- Praça/distribuição: o marketing de relacionamento considera a distribuição a partir da perspectiva do cliente que decide onde e como comprar o que a empresa/vendedora oferta.

No contexto de prestação de serviços, existem duas categorias genéricas de “produtos” em empresas distribuidoras de energia elétrica: a entrega de energia elétrica, que consiste na distribuição; e os serviços derivados prestados aos clientes, tais como entrega de faturas, cobrança de outras contas etc. Considerando as empresas de energia como distribuidores posicionados entre as empresas geradoras de energia elétrica e os consumidores finais, deduz-se que são na verdade intermediárias que podem estar ameaçadas pela des-intermediação – fenômeno de eliminação de intermediários.

A performance dessas instituições depende em parte da sua habilidade em agregar valor e qualidade a seus serviços e produtos, aprofundar relacionamentos aproveitando-se de dois grandes trunfos: a confiabilidade e a capacidade de distribuição, além de utilizar a informática para conhecer seus consumidores.

Visionárias de marketing, assim são chamadas por Kotler (2001) as empresas com marketing inteligente: elas criam, comunicam e também transmitem valor a seus mercados alvo.

Empresas com marketing inteligente, na visão de Kotler (2001), estão melhorando seu conhecimento do cliente, tornando seus produtos e serviços mais flexíveis; possuem uma comunicação integrativa, direcionada e coerente. Usam mais

tecnologia, *softwares*, páginas de internet, intranet e extranet. Estão disponíveis 24 horas por dia por telefone 0800 ou centrais de atendimento para reclamações ou sugestões.

O sucesso para Oliver (1999) consiste em conseguir efetiva e eficientemente envolver o consumidor individual no processo de criar e entregar o produto ou serviço desejado. A venda passa a ser o ápice de um processo de integração, onde o indivíduo é único no segmento. A criação dessa familiaridade com o consumidor demanda o envolvimento de todo o sistema de fornecimento de valor, integrado e organizado em função do usuário final.

2.5 Geração de Valor para o Acionista

O objetivo das organizações é, em última instância, gerar valor para o acionista, ou, nos dizeres de Norton (2001), “a criação de valor coerente com a missão é o objetivo mais amplo de uma organização.”

Como vimos, uma das fontes principais de agregação de valor vem de relacionamentos duráveis, não apenas com os clientes, mas com todos aqueles que juntos contribuem para a continuidade do relacionamento com o cliente. (GORDON, 1998, p.16).

Isto significa que todos, dos fornecedores aos funcionários, clientes e outros, incluindo varejistas e outros membros dos canais de distribuição, os investidores e a diretoria, precisam formar uma cadeia de relacionamentos que aumente cada vez mais o valor do relacionamento para o cliente final. (GORDON, 1998, p.17). Observe-se que aqui o primeiro passo para gerar valor para o acionista consiste em gerar valor para o cliente.

Fundamental para a maior parte das empresas que aumentam o valor para os acionistas é a necessidade de aumentar a lucratividade a partir das operações atuais dos negócios. Desta forma, pode-se maximizar o valor dos bens atuais que sua empresa aplicou. (GORDON, 1998, p.116).

As empresas que se concentram em buscar lucros têm de escapar da “armadilha do lucro” – corte e controle de custos – e se concentrar novamente em

investimentos orientados para o mercado e o crescimento. Esse processo começa com uma visão do crescimento futuro e uma nova avaliação da cultura da empresa e de seus programas de incentivos. As empresas precisam encontrar o equilíbrio exato entre o crescimento e a obtenção de resultados, tendo em mente que nem o crescimento por si só nem o foco total no lucro oferecem o melhor caminho para gerar valor para o acionista. (KROEGER; ROCKENHAUSER, 2001).

Nos mercados empresariais, fornecedores e cliente têm o potencial para trabalharem juntos na criação de novos produtos, processos, cadeias de valores e mesmo negócios inteiros e novas empresas, e em seguida compartilharem novos valores de negócio. Isso pode significar ter de se abrir de um modo que anteriormente seria quase herético, como, por exemplo, pelo oferecimento aos fornecedores de acesso aos seus clientes ou pelo compartilhamento de seus próprios conhecimentos. Essas empresas que se mantêm fechadas alcançarão invariavelmente menos valor para os acionistas do que aquelas que se abrirem e buscarem novos valores a serem criados e compartilhados. (GORDON, 1998, p.158).

A ociosidade de recursos, cuja ativação possa trazer crescimento e agregar valor, não deve ser aceita pelos acionistas. Ainda mais se essa agregação de valor significar novos ganhos para companhias que precisam aumentar receitas para fazer em face de despesas crescentes, que não poderão ser suportadas somente com as atividades correntes, sem o repasse desses custos para o consumidor final.

A agregação de valor, neste caso específico, se daria na medida em que a companhia de energia elétrica, não tendo como aumentar de outra forma suas receitas – pois tem suas tarifas controladas pela ANEEL - poderia buscar incorporar produtos ou serviços derivados à sua operação convencional.

O valor novo vem não somente de um novo fluxo de receitas (dinheiro novo, na linguagem financeira), mas também pela percepção dos clientes consumidores de energia elétrica de que estão recebendo mais coisas por meio do mesmo canal de relacionamento já estabelecido. Poderia vir também da modicidade tarifária.

O raciocínio estruturado por Norton (2001) sobre a geração de valor para os acionistas, considerada numa perspectiva estratégica, aplica-se perfeitamente ao estudo presente.

Em quase todos os casos, a estratégia é decomposta em vários temas específicos para que a organização lide simultaneamente com prioridades conflitantes de longo e curto prazo. Os temas relacionam-se com a forma pela qual o valor é criado nos diferentes horizontes de tempo e por meio de diversos processos internos. Os temas estratégicos podem ser segmentados em quatro categorias:

- 1) **Ampliar Negócios:** criação de valor no longo prazo por meio do desenvolvimento de novos produtos e serviços e penetração em novos mercados em segmentos de clientes. (grifo nosso).
- 2) **Aumentar Valor para o Cliente:** expansão, aprofundamento ou redefinição dos relacionamentos com os clientes atuais – por exemplo, vendendo serviços cruzados, transformando a firma em consultora confiável – por meio de ciclos múltiplos de vendas.
- 3) **Excelência Operacional:** o curto alcance da criação de valor por meio da produtividade interna e da gestão da cadeia de suprimento, que possibilita a produção e entrega dos produtos e serviços existentes.
- 4) **Cidadania:** administração de relacionamentos com grupos de interesse externos e legitimadores, particularmente em setores sujeitos a regulamentação (por exemplo, serviços de utilidade pública) e/ou risco ambiental (por exemplo, o petroquímico). (NORTON, 2001, p.92). (grifo nosso).

Cada tema está relacionado a um processo que transforma o valor potencial dos ativos intangíveis em valor tangível para os acionistas. (NORTON, 2001, p.92).

2.6 Setor de Serviços

É pequena a diferença entre as empresas industriais e as de serviços, afirma Oliver (1999). Ela se reduz se analisarmos que, toda vez que um cliente compra um produto, está na realidade comprando um serviço que o produto irá lhe oferecer. Uma geladeira oferece gelo e resfriamento de alimentos, uma cadeira oferece descanso e conforto, um carro oferece transporte. Vive-se, portanto, em uma economia de serviços.

A maioria das empresas oferece serviços juntamente com seus produtos. Quando vendem carros às concessionárias fornecem assistência e manutenção. Na realidade elas geram um percentual considerável de seus lucros na prestação de serviços de manutenção. Empresas fabris empregam grande número de profissionais de serviços. Exemplo: contadores, pesquisadores de mercado, gerentes, engenheiros e assim por diante.

Não há então distanciamento entre produto e serviço. Kotler (1998, p.42) define que: “serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.”

Na literatura de marketing de serviços é consenso entre os muitos autores que a entrega de serviços aos clientes é uma das principais maneiras de construir um relacionamento em longo prazo com os clientes. Podem, então, os serviços ser considerados uma ferramenta estratégica utilizada para administrar o relacionamento completo com a clientela.

Os serviços estão ativamente ligados aos relacionamentos. A aproximação do marketing de relacionamento ao marketing de serviços deve-se ao fato de que o relacionamento é um serviço prestado ao cliente e a sua natureza interativa passa a ser a base para a oferta contínua de valor superior. Berry (2001) valoriza a criação dos serviços: Criar uma operação de serviços bem sucedida é incontestavelmente uma tarefa difícil, mas sustentar esse sucesso é uma tarefa mais difícil ainda. Os serviços são nada menos que o desempenho, e o desafio de sustentar o vigor, o compromisso, as habilidades e o conhecimento daquele que o desempenha, a qualquer tempo.

Em todos os segmentos de produtos as empresas buscam melhorias com uma quantidade estonteante de aperfeiçoamentos para obterem produtos melhores e mais inteligentes, por meio de idéias inovadoras, afirma Oliver (1999). Nos serviços não poderia ser de maneira diversa, e, nesse contexto, melhor em geral significa sem erro e rápido.

Na colocação de Las Casas e Luzze (2001), o marketing de serviços vem sendo abordado como uma poderosa ferramenta estratégica para criação de um diferencial competitivo. Segundo o autor, os serviços constituem uma transação

realizada por uma empresa ou um empresário, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem; sendo um ato, ação, esforço ou desempenho e pode apresentar-se de várias formas tendo sempre presente a relação interpessoal e o fator humano.

2.7 Importância dos Serviços

A importância dos serviços torna-se perceptível quando se volta para as grandes transformações econômicas mundiais. Saiu-se de uma economia primária, onde a base era a agricultura, passou-se por um processo de industrialização e, hoje, vivencia-se uma economia de serviços. Para Ganesi e Corrêa (1994), isso se evidencia com a mensuração da participação dos serviços no Produto Interno Bruto (PIB), principalmente nos países de primeiro mundo. Kotler (1998) afirma que nos Estados Unidos os serviços representam 79% do total de empregos e 74% do PIB. A importância pode, também, ser demonstrada sob outros aspectos, que Ganesi e Corrêa (1994) citam como sendo:

- desejo de melhor qualidade de vida;
- mais tempo de lazer;
- a urbanização tornando necessários alguns novos serviços;
- mudanças demográficas aumentam a quantidade de crianças ou idosos, os quais consomem maior variedade de serviços;
- mudanças sócio-econômicas, como o aumento da participação da mulher no trabalho remunerado e pressões sobre o tempo pessoal;
- aumento da sofisticação dos consumidores levando a necessidade mais ampla de serviços;
- mudanças tecnológicas que têm aumentado a qualidade dos serviços ou vêm criando serviços completamente novos.

Sob o aspecto econômico, os serviços tornaram-se um importante fator de agregação de valor. Gale (1996), afirma que há uma relação direta entre serviços de

qualidade e a rentabilidade das empresas. Há um peso enorme dos serviços para o cliente, quando este toma suas decisões de compra.

O serviço, sob o enfoque de agregação de valor ao produto, é de competência de toda a organização. Compete a todos, desde a alta administração desenvolvendo estratégias, envolvendo todos os colaboradores, para que os clientes sintam e percebam que a qualidade dos serviços é o principal diferencial competitivo da empresa, no mercado.

Para tornar isso uma realidade, faz-se necessário construir uma “cultura de serviços”, na qual a excelência do serviço realizada para o cliente seja semeada e reconhecida por todos os colaboradores da empresa. O modo como os colaboradores se sentem é o modo como os clientes irão se sentir. Neste sentido, Carlzon, Presidente da *Scandinavian Airlines (SAS)* (apud ALBRECHT, 1995, p.59) enfatizou que “no lado do ativo, podemos ver tantos aviões valendo uns quatro bilhões, mas está errado.” O que devemos colocar “no lado do ativo é o transporte de tantos clientes satisfeitos com os nossos serviços e dispostos a pagar por eles novamente.”

2.8 Características dos Serviços

Diversas características distinguem serviços de bens e afetam muito o desenho dos programas de marketing. Kotler (1998) considera quatro características importantes, que estão descritas no Quadro 3 a seguir.

Quadro 3: Características dos serviços.

Intangibilidade	Diferentemente dos produtos, os serviços não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados. O cliente possui apenas lembranças ou resultados após o uso, como um cabelo bem cortado ou um maior conhecimento.
Inseparabilidade	Os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, geralmente não podem ser separados da pessoa que os oferece, isso provoca uma característica da interação entre fornecedor - cliente.
Variabilidade	Por dependerem de quem os executa, devido à inseparabilidade e o alto grau de envolvimento, os serviços não podem ser prestados com uniformidade. Cada serviço é único, com uma possível variação de qualidade.

Fonte: [Adaptado de Kotler (1998)].

Duas características de serviços que influenciam no desenvolvimento de estratégias de marketing devem ser consideradas na concepção de Churchill; Peter (2000, p.293), além das citadas anteriormente. São elas:

- 1) Esforço do Cliente: enquanto nos produtos o envolvimento do cliente pode ser limitado a comprar o produto final e usá-lo, nos serviços ele pode estar a par da sua produção. Isso acontece em muitos tipos de serviços, com diferentes graus de esforços. Se for ao salão fazer uma tintura no cabelo, o cliente terá que passar determinado tempo lá, com o cabeleireiro trabalhando em seu cabelo. Num exemplo de menor esforço pode-se citar o serviço de cartão de crédito. O esforço do cliente não vai além de tirar o cartão do bolso para fazer compras ou pagar a fatura.
- 2) Relação com os Clientes: os serviços envolvem uma relação contínua com os clientes; enquanto que com bens esta é impessoal, especialmente se o provedor é um profissional liberal, como um médico ou advogado. Como resultado dessa relação, os profissionais de marketing de serviços dependem de sua capacidade de reter - e não só de atrair clientes. Eles se beneficiam especialmente do marketing de relacionamento que se centra em construir confiança e demonstrar comprometimento com o cliente. (CHURCHIL; PETER, 2000, p.293).

Para a prestação de serviços de distribuição de energia elétrica existem algumas características e fatores estratégicos de sucesso como: especialização técnica, segurança, continuidade, velocidade de solução, e informações ao cliente (faturamento).

2.9 Tecnologia da Informação na Prestação de Serviços

Criando valor para o cliente e reduzindo custos para a empresa, a tecnologia veio para beneficiar clientes e fornecedores. “Empresas que têm valor a oferecer para o cliente, podem aumentar esse valor utilizando a tecnologia da

informação.” (ALBRECHT, 2000, p.54). A tecnologia de informação, como a globalização, aparece fundamentalmente como um modo de desempenhar velhas funções gastando menos e sendo mais eficiente. Os impactos sobre a produtividade e a forma geral de organização são muito significativos porque a Tecnologia da Informação (TI) é diferente de outras formas de tecnologia, afetando as tarefas de produção coordenação e conhecimento do cliente, bem como, expandindo a memória organizacional.

A expansão da memória organizacional é importante fator que coloca todos os funcionários da empresa conectados e integrados com os objetivos da empresa e dos clientes, possibilitando a estes comodidades. Diz McKenna (1999) que a tecnologia da informação permite também a customização verticalizada dos serviços, estando ela presente em um número cada vez maior de interfaces com o usuário, e isso fará com que o cliente decida sobre onde e como um serviço é prestado.

A tecnologia da informação passa a ser usada como uma ferramenta que permite às empresas ou organizações conhecer melhor e segmentar os seus clientes, criando assim canais de acesso e comunicação com os mesmos lhes dando soluções mais personalizadas. Aumentando os canais de acesso e interface, automaticamente a empresa está possibilitando marketing integrativo com seus clientes, aumentando o relacionamento. Isso é confirmado por Rapp (2000, p.60): “no mundo interconectado em que vivemos, a competência essencial de qualquer empresa não é senão o relacionamento que mantém com o cliente.” Ainda segundo o autor, é a chamada “Terceira Onda”, decretando a morte do marketing de massa e celebrando o nascimento dos mercados individuais, do chamado marketing um a um. Marketing e tecnologia não só se fundiram, mas entraram num processo de retro-alimentação.

A capacidade de expandir as informações na memória organizacional da empresa também facilita o trabalho dos profissionais que prestam o serviço. As redes de computadores são o desenvolvimento mais importante no gerenciamento de organizações desde a invenção da empresa moderna. Elas permitem que a informação, antes tradicionalmente divulgada por meio da hierarquia, passe agora a fluir livremente entre os indivíduos. Isso altera a natureza da autoridade gerencial e do trabalho.

A interconectividade, ao mesmo tempo em que induz novos investimentos para a administração, abre um novo leque de possibilidades de conexão entre empresas e dentro delas mesmas.

Redução de custo, velocidade de informação e interconexão com a clientela são algumas vantagens oferecidas pela tecnologia. Gates (2000), líder da *Microsoft*, ressalta essas vantagens obtidas por meio da tecnologia para melhorar o desempenho das empresas no relacionamento com os clientes:

Através da criação de sistemas de feedback no ambiente digital, pode-se otimizar resultados, conhecer a opinião dos clientes, consultar funcionários e receber informações externas de forma muito mais eficaz do que até hoje eram feitas, inclusive, em tempo real, [...] neste esquema a análise da evolução do relacionamento com os clientes ou do clima do ambiente de trabalho, já não é feita com questionários impressos, que consomem tempo e dinheiro; os resultados são conhecidos imediatamente e com custo negligenciável. (GATES, 2000, p.13).

As empresas que hoje têm sucesso na aldeia global são as que descobriam há mais tempo como transformar os seus consumidores em parceiros. Tal qual seus consumidores, elas estão domando o poder da tecnologia da informação para obter a informação específica que desejam. Portanto, verifica-se que quanto maior a evolução da tecnologia da informação TI, mais as organizações podem encontrar formas de utilizá-la em prol do seu marketing de relacionamento.

2.10 A Gestão da Qualidade

Apesar das várias contribuições no sentido de definir a qualidade, ora na visão de quem produz, ora na visão de quem usa, falta uma definição universalmente aceita para qualidade.

O conceito de qualidade desde os anos 60 esteve ligado à noção de atendimento às necessidades dos clientes e hoje, num novo contexto, os clientes são todos afetados por nossos produtos ou serviços. A maior consciência da qualidade implica na aceitação do que o cliente valoriza, e não nas intenções do comerciante. A aceitação de que a qualidade de produtos ou serviços de uma empresa é a principal determinante para o sucesso de mercado, e de que existe

qualidade quando a necessidade/expectativa do cliente é atendida é, também, abordada por autores como Kotler (2000): “a qualidade total é a chave para a criação de valor e satisfação dos clientes.”

E ainda, o direcionamento do processo produtivo no pleno atendimento ao cliente requer que se saiba o que ele quer, e exige um modelo de contato permanente com os consumidores. As melhorias no processo produtivo estendem-se, então, aos relacionamentos com os clientes, partindo da interação da equipe produtiva rumo ao atendimento das necessidades daqueles.

A definição de Kotler (2000) é da qualidade claramente voltada para o cliente: “qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço, que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas.” A qualidade é o mínimo que o cliente espera de qualquer produto ou serviço. Se não houver qualidade, fatalmente não haverá relacionamento, porque não haverá nova compra. Justifica-se o enfoque da qualidade por ser componente essencial para a formulação de políticas e estratégias de excelência e relacionamentos em qualquer tipo de organização.

Pode-se considerar que qualidade é uma das mais importantes ferramentas para conquistar consumidores, competitividade e produtividade, dando sustentação às empresas, bem como a todo o sistema econômico de um país. Isso fica confirmado com a definição feita por alguns autores, conforme segue: Estar sempre atendendo as necessidades dos clientes, com preço compatível à satisfação dos mesmos, onde o cliente define o quanto quer pagar, é a definição de qualidade para Deming (1990).

Portanto os clientes indiretamente definirão os preços dos produtos, considerando-os adequados a sua satisfação. Produzir bens e serviços que os clientes considerem adequados ao desempenho que destes desejam. Essa definição é sintetizada por Juran (1990) ao dizer que qualidade é a adequação ao uso.

Alguns autores já incluem outros fatores na definição de qualidade, considerando não somente as necessidades, mas também valorizando a opinião dos clientes, ou seja, fornecer produtos que ofereçam o que ele espera. Nesta visão Kotler (1998, p.65) define: “qualidade é a totalidade de aspectos e características de

um produto ou serviço, que proporcionam a satisfação das necessidades declaradas e implícitas.” Quer o autor mostrar que nem sempre o cliente explicita tudo o que quer. Deve a empresa saber entender o que ele deseja dentro de um conceito de intangibilidade. Não se espera só o produto ou serviço em si, mas o que ele pode oferecer além da função primária que lhe é característica inicialmente.

Sendo assim, este já é considerado um conceito mais completo de qualidade, que antes era visto somente como o atendimento das necessidades dos clientes. Nesse processo de transição percebe-se que ela não pode ser voltada somente para a necessidade, mas também, um novo conceito de cliente, aquele que tenha satisfeita suas necessidades, até as não previstas. É a superação. Sobre o assunto Kotler (1998), defende que existe uma interligação direta e inegável entre qualidade de produto e serviço, satisfação do consumidor e rentabilidade da empresa já que quanto maior a qualidade, maior a satisfação do cliente e menores os custos; e, embora com preços maiores, o cliente paga pela melhor qualidade, que resulta em maior rentabilidade para a empresa.

Um dos fatores-chave para o sucesso de uma empresa é a qualidade de seus produtos/serviços. Essa qualidade deve estar adequada aos desejos do cliente, sendo sempre superior a suas expectativas, nunca inferior. Cobra (2000, p.173) corrobora esta idéia ao afirmar que: “a qualidade de um produto ou serviço deve estar focada nas necessidades dos clientes, procurando oferecer sempre algo que exceda as expectativas”. São necessárias três revoluções na qualidade para que se chegue à vantagem competitiva: a primeira refere-se à qualidade do produto; a segunda, à qualidade do serviço e a última, à qualidade da informação conforme Albrecht (2000). Essa afirmação do autor leva a considerar que a tecnologia da informação possibilita a revolução na qualidade da informação, não se trata somente da qualidade de dados, mas também da qualidade do conhecimento e das idéias que fluem, e isso é poder criar um relacionamento mais rico e duradouro com os clientes.

Qualidade é essencial, e envolve uma gama de fatores que serão responsáveis pelo sucesso de qualquer empresa. Qualidade envolve tudo e a todos, é uma palavra de ordem em empresas de todas as dimensões.

A qualidade deve incidir na rotina da atuação das empresas por meio de dois fatores: na atenção para com o cliente, quanto ao fornecimento de produtos e

serviços, e na qualidade da gestão de seus clientes. Partindo-se da busca da satisfação das necessidades dos clientes, oferecendo excelência e qualidade nos produtos e serviços, é necessário então que a empresa como um todo, esteja atenta para perceber quem são seus clientes, o que eles pensam e sentem.

2.11 Importância da Qualidade em Serviços

O gerenciamento da qualidade em serviços tem ganhado notória importância entre as empresas do mercado mundial. O setor de serviços tem crescido consideravelmente à medida que um país se desenvolve e conseqüentemente aumenta o poder aquisitivo das pessoas. Isso fica comprovado com a afirmação de Albrecht (2000), de que nos Estados Unidos apenas 13% das empresas fabricam bens de todos os tipos, as demais (87%), dedicam-se às atividades de informação e serviço.

Gerenciar o movimento pela qualidade dos serviços é uma evolução que necessariamente avança a cada dia, já que diariamente aprende-se como incorporá-la melhor às atividades das empresas. A importância desse gerenciamento é traduzida pela afirmação de Gale (1996, p.103), “serviço ao cliente, de alta qualidade, significa lucros.” O autor complementa que o resultado de sucesso alcançado por empresas que administram estrategicamente a qualidade em serviços, é visto em empresas importantes tais como a Xerox, uma empresa industrial que está administrando a qualidade dos serviços que presta ao cliente, como apoio aos produtos que vende.

A flexibilização nos serviços é necessária. O atendimento ao cliente depende das expectativas que ele demonstra ou expressa durante a relação existente no processo. Para tanto, é necessária extrema flexibilidade, criatividade e capacidade de adaptação.

Não há porque fazer diferenciação entre serviço e qualidade, uma vez que serviço é todo trabalho que agrega valor ao que uma pessoa faz em benefício de outra. A não diferenciação justifica-se quando Albrecht (2000) define qualidade como a medida em que uma coisa ou experiência satisfaz uma necessidade, soluciona um problema, ou agrega valor em benefício de uma pessoa.

Dar ênfase a o que o cliente dá valor para entender o que ele quer comprar se traduz em qualidade de serviço, de criação de valor para ele. É preciso que as coisas tenham significado para que se possa fidelizar o cliente, porque a fidelidade não se prende ao vazio ou a propostas abstratas, o cliente é fiel a algo que quer e acredita. Isso é enfatizado por Cobra (2000, p.57):

A razão do sucesso de uma empresa em qualquer ramo de negócios depende do grau de relacionamento da empresa com seus clientes. Essa integração depende do adequado atendimento da clientela. Portanto, prestar serviços de qualidade significa estreitar com os clientes um importante elo.

Atualmente, esforços de qualidade bem-sucedidos exigem que a administração da empresa atinja e exceda a satisfação dos consumidores. Dentro desse enfoque a qualidade de produtos e serviços é somente uma parte, uma das prioridades estratégicas das empresas. Necessário se faz, ainda, difundir essa idéia largamente, proporcionando a todas as pessoas da organização o treinamento e o apoio necessários para que se atinjam esses objetivos, defende Oliver (1999).

A liderança na qualidade, nos dias de hoje, começa com um íntimo conhecimento de como os consumidores definem satisfação e qualidade de produtos e serviços e uma ênfase nos resultados obtidos ao se alcançar e superar as expectativas dos consumidores. O elemento-chave aqui é a expectativa do consumidor, costumeiramente esquecida na aplicação dos antigos parâmetros padronizados de qualidade.

A melhoria contínua na qualidade é fator de competitividade essencial para que a empresa enfrente a disputa direta no mercado de seus produtos e serviços. Berry (2001, p.13) afirma que a confiança do cliente é o ativo mais precioso que qualquer empresa pode ter e “a excelente execução do serviço dia após dia é um elemento fundamental na construção da confiança.” De acordo com Cobra e Rangel (1993) é fundamental que os produtos e serviços oferecidos aos consumidores estejam de conformidade com suas necessidades e expectativas.

Um bom produto pode tornar-se mais competitivo se for acompanhado de um bom serviço aos clientes e a prestação de serviços àqueles se apoiar em uma metodologia e/ou qualidade diferenciadora, como chave para incrementar os negócios.

No caso dos serviços, Berry (2001) acrescenta que os clientes são motivados a permanecer como tais quando têm uma excelente experiência. Para Levitt (1990), o relacionamento entre vendedor e comprador raramente termina após a venda. Na realidade este relacionamento intensifica-se e torna-se o fator crítico na escolha do consumidor para uma próxima compra. Este caso está explícito principalmente nos serviços de consultoria, empreitadas em geral, bens de capital e todas as outras organizações que envolvem transações de compra e venda.

A satisfação do cliente é uma consequência de uma série de eventos, que começa quando uma empresa entra em contato com aquele; e isto é algo que nunca termina. Cobra e Rangel (1993) afirmam que o *aftermarketing* se inicia logo depois de fechado o negócio e transferida a posse do bem ou serviço. A transformação de um cliente potencial em cliente de longo prazo faz com que entrem em cena uma série de outras atividades. É extremamente importante que após a venda o vendedor faça o acompanhamento para certificar-se de que o cliente está satisfeito, Nickels e Wood (1999). Esta verificação posterior leva o vendedor, a saber, se a entrega, instalação e desempenho do produto atenderam as expectativas, bem como o acompanhamento completo e constante mostra ao cliente que os vendedores se importam com ele. Quanto maior o número de formas e maneiras pelas quais é possível satisfazer o cliente, mais forte é o relacionamento.

2.12 Definição do Mercado Alvo - Segmentação

Segmentar um mercado significa reconhecer que ele está composto por diferentes pessoas e que estas reagirão de formas diferentes a diferentes propostas de marketing. Cada segmento pode representar uma oportunidade diferente. A segmentação de mercado baseia-se na idéia de que um só produto dificilmente pode atender a necessidades e expectativas de todos os clientes. Isto se deve ao fato de que são demasiadamente numerosos, estão espalhados e são diversas as exigências quanto a produtos e serviços oferecidos, sentencia Cobra (2000). Entende-se, a partir da idéia do autor, que com um mercado alvo definido a empresa tem condições de se posicionar e consegue maior eficácia na aplicação de suas estratégias de marketing; conseqüentemente consegue, também, fidelizar seus

clientes. Portanto a segmentação de mercado é a maneira mais adequada para atender às necessidades específicas dos clientes classificados de forma homogênea.

Pelo fato de os mercados serem compostos por compradores diferentes entre si em muitos aspectos podem ser segmentados de várias maneiras, diz Kotler (1998). A empresa em vez de competir em todos os mercados identifica o mercado-alvo que pode atender com maior eficácia. A adoção do marketing de mercado alvo exige três etapas conforme Figura 1 a seguir

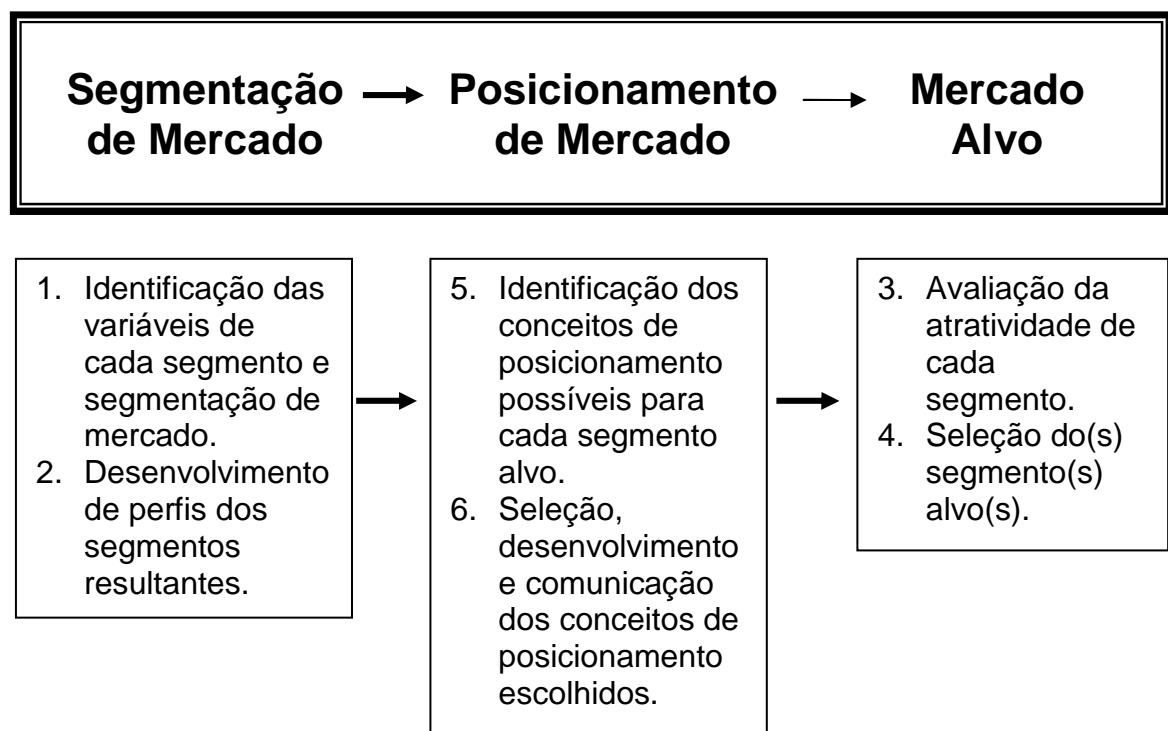


Figura 1: Etapas para segmentação de mercado, definição mercado-alvo e posicionamento.
Fonte: Kotler (1998, p.226).

A idéia do autor dá a entender que para a definição de mercado alvo, as empresas devem fazer um processo de segmentação, definindo seu alvo. Fazer uma seleção tendo o posicionamento a partir do conhecimento desse mercado; o que ele quer, onde e quando compra, como compra. À medida que a empresa aprofunda esse conhecimento, melhora sua capacidade de encontrar novos clientes e principalmente de reter os que já possui. Para construir a fidelização é essencial entender as necessidades, desejos, e valores, pois constantemente a comunicação deve reforçar a percepção sobre o produto ou serviços, com a mensagem certa na

hora certa e para o cliente certo. O diálogo sistemático com os clientes facilita à empresa obter dados relevantes para a formação do *database* de clientes, que agregados aos dados de compras, permitem desenvolver programas para indivíduos ou pequenos grupos de clientes, criando uma forte afinidade com a empresa, conclui Oliver (1999).

Na literatura os autores descrevem várias maneiras de segmentar mercados, dentre elas Cobra (2000) destaca as principais variáveis para segmentar o mercado financeiro conforme Quadro 4.

Quadro 4: Variáveis de segmentação de mercado.

Demográfica	Agrupamento por sexo, idade, religião, raça.
Geográfica	Local de trabalho, residência (bairro, município, estado).
Sócio-econômica	Renda, escolaridade e ocupação do cliente.
Comportamento de compra	Características psicológicas, motivos para compra, lealdade à marca da instituição, benefícios buscados, entre outros.
Tipo de produto	Atributo, benefício, marca e desempenho do produto.
Ramo de atividade	Os clientes pessoa jurídica são agrupados de acordo com o ramo de atividade ou porte da empresa

Fonte: [Adaptado de Cobra (2000)].

Tudo indica que o sucesso só pode ser alcançado de forma consistente se a empresa evoluir em seis dimensões diferentes e ao mesmo tempo, aconselham Gregor; Boyle e Lavayssiére (1998): Segmentação - Oferta de Produtos - Distribuição - Sistemas de informação sobre o cliente - Organização e Mensuração. Quando os autores falam da necessidade de simultaneidade nas seis dimensões é porque não há melhora no relacionamento se a empresa mudar a estratégia sem alterar o sistema de informações sobre os clientes; daí a importância da tecnologia na formação do banco de dados. Investir em tecnologia e sistemas de informação avançados só fará sentido se as pessoas que delas farão uso tenham o treinamento e conhecimento necessários. Para segmentar é preciso conhecer muito bem a clientela, verificando suas preferências quanto aos canais de distribuição de produtos e disposição de pagar por serviços.

O sistema de informação sobre clientes é o suporte para a criação de canais de distribuição, para oferecer serviços mais rápidos e satisfatórios e, ao mesmo tempo, reduzir custos. Na sexta dimensão está a importância da

mensuração. Para isso os sistemas devem ser projetados para fornecer informações e criar incentivos que apoiem a estratégia da empresa. A ênfase não recai sobre os serviços ou produtos, mas sobre os clientes e segmentos específicos.

A empresa é recompensada pela lucratividade da operação, pelo reconhecimento sobre serviços de qualidade, satisfação de clientes e não apenas pelo número de contas faturando. O foco são os objetivos do segmento e não a medição das faturas.

É reconhecido pelas empresas que todos os clientes são importantes, porém alguns são mais importantes que outros. Para uma seleção, Kotler (2001) diz ser necessária uma classificação de clientes medindo a lucratividade individual de cada um para a empresa. A partir desse conhecimento é possível determinar os clientes interessantes, quais têm potencial a ser desenvolvido e quais devem ser considerados não-qualificados.

Analisando matematicamente, considerando-se uma escala de lucratividade, uma fórmula é adotada 20/30/80, onde 20% dos clientes são responsáveis por 80% dos lucros e os 30% menos lucrativos cortam os lucros das empresas pela metade. Isso revela que a maioria das empresas perde dinheiro com seus piores clientes, traduz Kotler (2001). É importante a segmentação de mercado para a correta avaliação dos clientes, definição do alvo a ser alcançado ou objetivo a ser seguido e qual o relacionamento a ser desenvolvido com lucratividade. Isso se traduz em trabalhar certo com os clientes certos. Na concepção de Kotler (2001, p.164), “empresas inteligentes, hoje em dia, não se vêem como vendedoras de produtos, mas como criadoras de clientes lucrativos: não querem apenas gerar uma carteira de clientes, mas serem donas desses clientes para sempre.”

Na teoria do marketing de relacionamento não se quer apenas ser o único fornecedor de um determinado produto, mas fornecer o maior número possível de seus produtos para cada um de seus clientes. Essa é a busca das empresas que procuram aumentar a participação no “bolso do cliente”. Também os clientes desejam fazer negócios com empresas prestadoras de serviços que ofereçam serviços agregados a seus produtos antes, durante e após a venda. Elas procuram um relacionamento de longo prazo, em que suas necessidades individuais possam ser atendidas não somente hoje, mas também no futuro.

2.13 Produtos Derivados

Hoje a tecnologia, conduzida pelos custos decrescentes de memória, processamento, amplitude e armazenamento, está oferecendo novas oportunidades para os profissionais de marketing criarem novos valores para suas empresas por meio de diversas ações possíveis, dentre elas: aumentando a variedade de produtos e serviços disponíveis para o cliente, expandindo o escopo da empresa, talvez por meio de vendas cruzadas ou de distribuição de serviços e produtos de terceiros. (GORDON, 1998, p.24).

Algumas empresas precisarão expandir o alcance de seus produtos ou serviços, oferecendo aos clientes mais do que simplesmente aquilo que fabricam ou comercializam. Nesse processo, as empresas distribuirão cada vez mais produtos e serviços de terceiros, ou trabalharão ao lado de empresas que tenham relacionamentos mais fortes ou mais relevantes com seus clientes de modo a distribuir seus próprios produtos ou serviços. Isso representará um início marcante para aquelas empresas que construíram seus negócios por meio da economia de escala. Isso também poderá exigir que elas reorientem seus focos de relacionamentos, deixando de ver apenas o atendimento aos clientes para considerar outras empresas como seus clientes primários ou como seus sócios colaboradores. (GORDON, 1998, p.34).

Na lição de Vavra (1993, p.77), “no mercado de informações intensivas dos anos 90, o sucesso das empresas não dependerá apenas da extensão pela qual elas coletam informações sobre seus clientes atuais, mas da forma que utilizarão as informações coletadas.” E acrescenta que poucas empresas, mesmo entre aquelas com grande familiaridade com bancos de dados, têm explorado verdadeiramente o potencial de marketing de um banco de dados de clientes em seus negócios.

Ainda segundo Vavra (1993, p.72), “existe hoje grande número de empresas com bancos de dados de informações de clientes, muito bem mantidos e disponíveis para alugar listas a outras empresas não concorrentes.”

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Caracterização da Pesquisa

As estratégias de pesquisa em Ciências Sociais podem ser: experimental, *survey* (levantamento), histórica, análise de informações de arquivos (documental), estudo de caso e outras. Cada uma dessas estratégias pode ser usada para propósitos distintos: exploratório, descritivo ou explanatório (causal). Isto significa que o estudo de caso poderá ser: exploratório, descritivo ou explanatório (causal). São mais freqüentes os estudos de caso com propósitos exploratório e descritivo. (YIN, 2000).

A estratégia de pesquisa depende do tipo de questão da pesquisa como o grau de controle que o investigador tem sobre os eventos; ou o foco temporal (eventos contemporâneos versus fenômenos históricos). Existe o tipo de questão de pesquisa da forma “como” e “por quê”, quando o controle que o investigador tem sobre os eventos é muito reduzido; ou quando o foco temporal está em fenômenos contemporâneos dentro do contexto de vida real.

No presente caso o estudo tem por base uma pesquisa de caráter exploratório, de natureza qualitativa e com base documental, cujos levantamentos realizados na empresa Alfa obedecem às etapas a seguir definidas.

3.2 Etapas da Pesquisa

Inicialmente, foi necessário compreender o *modus operandi* da empresa no tocante às suas ações de uso da base de dados de seus clientes. Em relação à mesma base de dados foram delineadas as questões que dizem respeito à capacidade de segmentação e cruzamento desses elementos, as facilidades operacionais, e como a distribuidora utiliza esses elementos. Para tanto, objetivou-se levantar todas as utilizações que são feitas correntemente sobre a base de dados, o

estágio de produto de cada uma delas, nível de faturamento, frequência de receita, contabilização e destino da receita, custo operacional em relação às receitas geradas (resultado), estrutura operacional para a prestação do serviço, número de pessoas empregadas na operação, valores (financeiros ou não) proporcionados pelo serviço e as perspectivas futuras atribuídas a cada um deles. Da mesma forma, foram elaboradas questões para identificar utilizações em estudo e outras que porventura já tenham sido abandonadas pela empresa, em qualquer estágio, para se saber o que já foi feito ou estudado nessa área e não foi adiante. Quanto ao posicionamento da empresa sobre a utilização secundária de sua base de dados, foram formuladas perguntas sobre a dependência, interesse e importância atribuídos pela empresa a essa possibilidade.

O próximo passo foi empregado em levantar produtos/serviços derivados que não fizeram parte dos projetos da empresa, mas que poderiam ser incorporados às suas operações futuras.

O passo derradeiro destinou-se a avaliar as ações de viabilidade de novos produtos derivados. Objetivamente foi feita uma questão sobre a viabilidade de um cartão de crédito para pessoas de baixa renda, vinculado à operação de cobrança das faturas de energia elétrica e outra pergunta sobre que ações seriam necessárias para viabilizar novos produtos.

Para tornar mais fácil ao leitor o conjunto de procedimentos, é apresentado um esquema dos passos da pesquisa na Figura 2 a seguir.

Etapas do procedimento

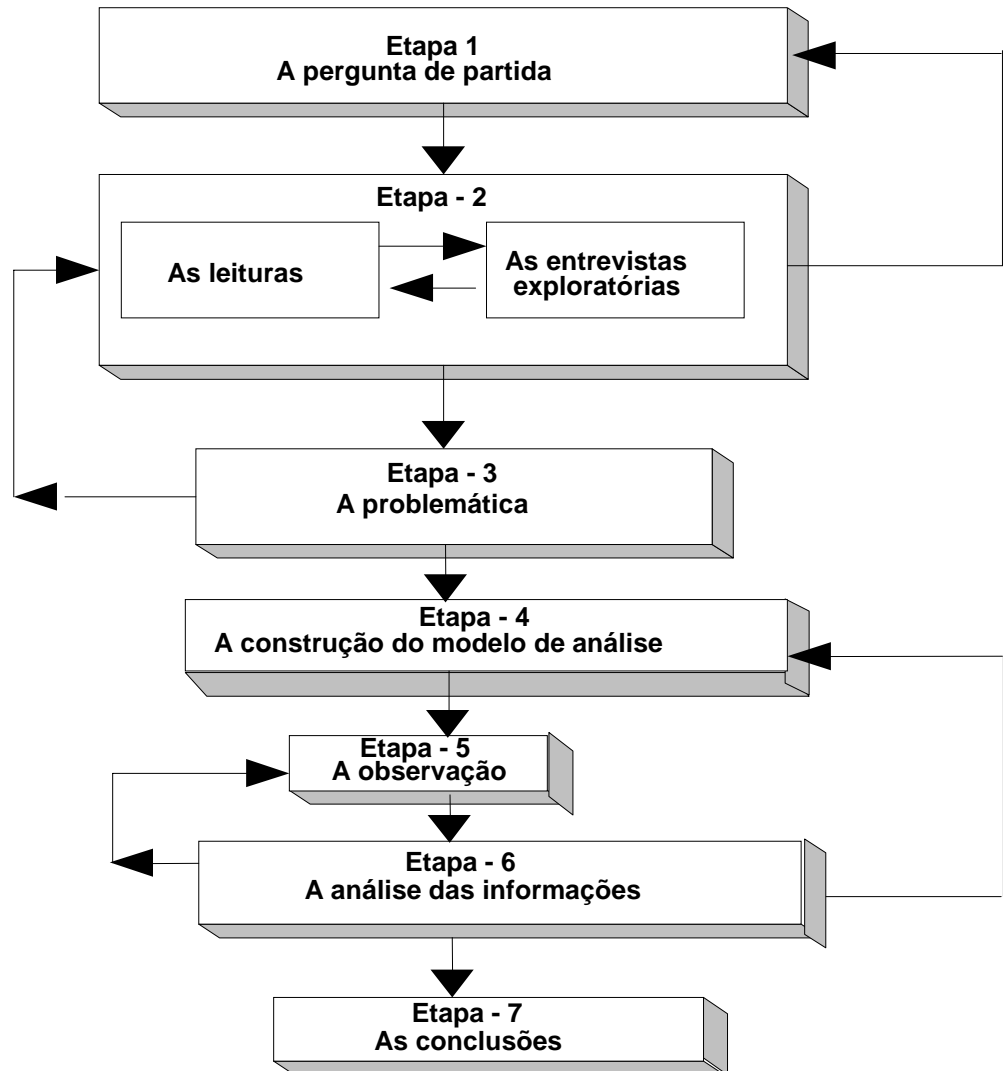


Figura 2: Etapas da pesquisa.
Fonte: A partir da pesquisa (2004).

É possível verificar, seguindo os passos da pesquisa, uma divisão por etapas na realização dos procedimentos para compreensão das questões que podem ser obtidas por via documental e aqueles que exigiram procedimento diferente a partir de entrevistas estruturadas com amostragem intencional, obtida a partir da primeira entrevista com pessoa selecionada na direção das atividades de planejamento e assessoramento superior.

Considerando não ser usual em trabalhos acadêmicos o uso de amostras por conveniência e sendo a escolha dessa modalidade aparentemente a que mais atende aos objetivos da pesquisa, foi realizado levantamento bibliográfico específico acerca de “amostragem não probabilística: Adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas.” Nesse sentido, foi realizado um levantamento bibliográfico do tema “amostragem não probabilística”, destacando as situações em que seu uso é adequado e suas limitações. Assim, a pesquisa teve como escolha a intencionalidade por se tratar de um tema de domínio extremamente limitado dentro da empresa Alfa.

3.3 População e Tamanho da Amostra

Foram, então, dentro da perspectiva de uma pesquisa qualitativa, intencionalmente selecionadas sete pessoas, cujo conhecimento do *modus operandi* da empresa Alfa está consolidado por um histórico de 20 anos, em média, de vínculo laboral, sendo que todos ocuparam até recentemente, ou ainda ocupam, postos-chave no nível estratégico e gerencial da empresa.

Essas pessoas foram indicadas a partir de conversas com consultores que há muitos anos prestam serviços para a empresa Alfa, bem como pela referência feita por funcionários de nível estratégico e gerencial. Os próprios entrevistados confirmaram o acerto da lista das demais pessoas escolhidas para as entrevistas, o que emprestou ainda maior credibilidade ao processo. O tamanho da amostra se enquadra – até com sobra – na recomendação para este tipo de investigação em profundidade.

3.4 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento utilizado na coleta dos dados foi um questionário estruturado com as questões norteadoras da pesquisa contendo questões fechadas e abertas. (Apêndice A).

3.5 Coleta de Dados

Na primeira etapa da investigação foi aplicado um questionário para identificar as pessoas que poderiam, com propriedade, informar sobre os produtos derivados existentes (ou nos planos) na empresa Alfa. Por meio dessa etapa, foi possível estruturar o instrumento de coleta de dados, conforme sugestão do entrevistado.

Foi realizado um contato via telefone, solicitando a participação na pesquisa; neste momento eram explicados os objetivos do estudo e marcado um horário para a entrevista. Nos horários combinados foram feitas as entrevistas individuais, seguindo o roteiro do questionário impresso e utilizando-se o apoio de um gravador. A aplicação da coleta de dados ocorreu durante os meses outubro e novembro de 2003. O tempo médio das entrevistas esteve entre uma hora e uma hora e meia.

Cada questão foi analisada individualmente para garantir o grau de importância e verificar se estava ambígua ou de difícil entendimento. Todas as indagações quanto ao conteúdo, forma, redação e sequência foram feitas para cada questão. Uma vez concluída a revisão, o questionário foi dado como em condições de ser aplicado eficazmente na pesquisa.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Apresentação e Análise dos Resultados

Dentro do objetivo geral de propor mais e melhores usos da base de dados de clientes das empresas de energia, o primeiro objetivo específico foi **levantar o *modus operandi* de uma companhia distribuidora de energia elétrica com relação ao uso de sua base de dados.**

Para conhecer o *modus operandi*, aos sete entrevistados foram perguntados como é o processo de gestão da base de dados em relação à carteira de clientes, se existe alguma estrutura encarregada de administrar a base de dados e como ela funciona.

Especificamente não existe uma pessoa ou estrutura encarregada de determinar a utilização da base de dados. O que se verificou é que a base de dados de clientes tem sua gestão predominantemente sob o controle do Departamento Comercial, que é encarregado de sua utilização para diversos fins, tanto comerciais, quanto operacionais. Percebeu-se que há pouca ingerência do nível estratégico da empresa sobre que utilizações a base de dados possa ter, sendo que o próprio Departamento Comercial detém bastante autonomia diante das opções já estabelecidas e aceitas pela empresa. Uma dessas determinações é o respeito ao Código de Defesa do Consumidor e seus princípios gerais. Outra orientação é a não utilização da base de dados como um produto final, mas sim a utilização do banco de dados com outros produtos.

A base de dados é ampla e muito segmentada, sendo que cada área tem responsabilidade sobre determinados dados. A área comercial sobre os dados de cadastro geral e consumo, a área técnica sobre os dados de carga, os dados de rede e atendimento.

Quanto ao envolvimento da área de informática, as demais áreas solicitam programação computacional ao Departamento de Informática, onde,

segundo um dos entrevistados, a boa vontade dos analistas vai determinar a velocidade do atendimento.

“É um processo demorado e ineficiente, que não acompanha a velocidade das transformações.”

A administração da base de dados, então, é um processo compartilhado entre as áreas comercial, operacional e de informática. Os dados são alimentados de forma descentralizada, em diversas unidades, e o Departamento de Informática fica encarregado de processá-los. Os relatórios, com dados consolidados (totais), são gerenciados pelas áreas conforme a necessidade de cada uma. Em resumo, uma gestão bastante descentralizada da base de dados, sem que haja uma estrutura encarregada de sua administração como um todo.

A segunda e terceira perguntas detalham mais a questão da operacionalização da base de dados, questionando como funciona a estrutura encarregada de administrar a base de dados e quais as restrições para se obter informações/listagens da base de dados.

A primeira constatação é que, em primeira instância, a base de dados presta-se a atender exigências da ANEEL, voltadas basicamente ao processo de faturamento, mesmo porque a prestação de diversas informações decorre de obrigações assumidas no contrato de concessão.

Na resposta a estas perguntas surgiram várias críticas ao sistema bases de dados. Dentre elas:

“A base dados foi feita em sistemas diferentes, que muitas vezes não são compatíveis. Também nunca foi adequada à tomada de decisões estratégicas e nunca foi aproveitada para agregar valor aos ‘stakeholders’.”

“A principal restrição é a desagregação do dado. Não há ainda uma verdadeira base de dados, um ‘dataware house’.”

“Você precisa ter acesso a diversos sistemas para obter a informação completa sobre determinada unidade.”

“A utilização é bastante limitada pelo software utilizado. O sistema de clientes ainda está numa base desse software antigo (DB2), que é muito fechado, bastante complicado e demanda programação para qualquer alteração. É um software pouquíssimo amigável. A rotina ainda está montada num antigo software IBM.”

As restrições para o uso mais aberto da base dados referem-se a questões éticas, respeito ao consumidor e mesmo o temor de que, de alguma forma, a base de dados possa ser usada em desacordo com os interesses da empresa. Há uma preocupação muito grande de que os cadastros dos clientes sejam usados por empresas que utilizem telemarketing (muitas vezes inconveniente) e que isso possa ser motivo de irritação para os clientes da empresa. Assim, se pôde conhecer o *modus operandi* com relação ao uso da base de dados.

O segundo objetivo específico, identificar as **possibilidades de segmentação da base de dados**, foi atendido pelas respostas à quarta pergunta, que indagava sobre possíveis agrupamentos e cruzamentos dos dados.

Evidenciou-se uma enorme diversidade de possibilidades de segmentação da base de dados. Primeiramente, os consumidores podem ser divididos/classificados nas categorias definidas pela ANEEL. A legislação da agência reguladora exige que os clientes sejam cadastrados de acordo com a atividade exercida na unidade consumidora.

A Resolução nº 456, de 29/11/2000, da ANEEL estabelece as seguintes classes e subclasses:

Art. 20 – [...].
Residencial (normal ou residencial baixa renda);
Industrial (com 29 ramos industriais diferentes);
Comercial, serviços e outras atividades;
Rural (com seis subclasses);
Poder público (federal, estadual e municipal);
Iluminação pública;
Serviço público;
Consumo próprio. (ver Anexo A).

Além disso, da mesma Resolução:

Art. 21 - A concessionária deverá manter atualizado cadastro relativo às unidades consumidoras, onde conste, obrigatoriamente, quanto a cada uma delas, uma série de informações. (ver Anexo A).

A seguir, alguns depoimentos acerca das possibilidades de segmentação da base de dados de clientes:

“Permite diversas segmentações, mas ainda não está pré-formatado dentro da necessidade de estudos.”

“Permite cruzamentos muito grandes. Já foram feitas algumas simulações de cruzamentos e a base permitiu. A base quando portada para outros softwares permitia muitos usos. Foram tirados extratos da base para estudos de planejamento. Para extrair os dados não é qualquer um, precisa um analista.”

“O programador, a pedido de cada um, pode fazer do jeito que você quiser.”

“A princípio, é possível nós verificarmos, por exemplo, se as pessoas nas unidades residenciais estão nas categorias A, B, C, D ou E de acordo com a faixa de consumo que elas têm.”

“A segmentação é a mais variada possível. Se eu quero as padarias do Estado, eu posso mandar para todas as padarias do Estado [...]. O sistema usa os códigos de atividades da Receita Federal.”

“Possibilidades existem. No entanto, esse trabalho não pode ficar dependendo das atuais limitações técnicas e operacionais do Departamento de Informática.”

Em resumo, a ferramenta tem um poder de segmentação muito grande, mas sua operacionalização não é tão simples, demandando, em alguns casos, um auxílio específico do Departamento de Informática.

O terceiro objetivo específico era identificar os **usos derivados (ou secundários) da base de dados** de clientes que são feitos correntemente, bem como aqueles em estudo ou desenvolvimento, avaliando, se existentes, diversos aspectos.

Com a quinta pergunta identificamos que além de servir como referencial para o controle e cobrança do consumo de energia elétrica, a base de dados de clientes é utilizada para:

- cobranças de terceiros (outros produtos e serviços pagos pelos consumidores junto com a conta de energia);
- publicidade de terceiros (outros produtos ou serviços sendo anunciados na fatura de energia);
- venda de listas impressas de postagem (mailing lists);
- localização de pessoas;
- prestação de informações mercadológicas.

A **cobrança de terceiros** é um serviço já consolidado, faturando normalmente já há algum tempo. Não foi possível precisar o percentual (%) que esse faturamento significa sobre o faturamento da atividade-fim. Os dados do Departamento Comercial apontam para algo em torno de 0,15%.

São operados hoje cerca de 600 contratos de cobrança de contribuições para entidades filantrópicas, sendo que a empresa Alfa cobra 5% do valor arrecadado, como forma de se ressarcir dos custos de cobrança.

“E ainda ganha um ‘troquinho’ - não tem dúvida de que ainda ganha alguma coisa.”

Outro viés dessa cobrança é que as entidades têm que estar em dia com sua conta de energia para poderem continuar utilizando o serviço de cobrança via fatura de energia; isso fez diminuir sensivelmente a inadimplência dessas entidades, que costumava ser muito elevada. Para a empresa Alfa foi muito bom, porque é muito complicado cortar a energia dessas entidades quando não pagam a fatura, pois seu apelo social é muito grande.

Além dos contratos com as entidades filantrópicas, têm vários outros contratos de cobrança – cerca de 115. A empresa Alfa tem dado preferência à cobrança de valores cujo pagamento pontual interessa muito ao consumidor – onde a inadimplência implicaria em cessação do benefício, como é o caso dos contratos de assistência médica de urgência, seguros etc. Se a pessoa não paga em dia fica sem cobertura, perde o benefício.

A maioria dos entrevistados considera que esse faturamento, ainda que percentualmente insignificante, é muito importante para a empresa Alfa.

O plano de contas prevê uma rubrica própria para essas outras receitas, sendo que elas não têm uma destinação específica – entram para reforçar o caixa, junto com a receita principal.

Em termos de resultado, ainda que a empresa não tenha uma contabilidade de custos que permita aferir exatamente o resultado dessa operação de cobrança de contas de terceiros, quase todos os entrevistados manifestaram sua percepção de que tem baixo custo operacional, gerando resultados positivos. Houve alguns que não se posicionaram quanto ao resultado ser positivo ou negativo, como no depoimento abaixo:

“Eu não tenho certeza se foi feito algum cálculo de quanto é que rentabiliza isso, se se verificou qual é o custo de operação. Acho que tem alguma coisa de estimativa, mas me parece uma coisa muito [...], a princípio me parece muito embrionário, não acredito que haja um sistema que diga assim: efetivamente isto aqui é uma atividade rentável ou não é uma atividade rentável. O que eu diria a princípio é o seguinte: é que o custo fixo está lá. Quer dizer, não ter havido uma agregação de custo maior porque está se fazendo isso, porque, com ou sem esse produto, boa parte, para não dizer a maior parte do custo vai estar lá ainda. Nós não vamos demitir ninguém, por exemplo, porque vai tirar esse serviço. Mas, o que eu não acredito é que tenha assim um sistema que diga assim: olha, aquela pessoa utiliza 20% do seu dia para aquilo lá, fazer uma contabilidade de custos mesmo, que demonstre qual é o resultado efetivo daquilo ali.”

Este é um serviço que não demanda uma estrutura própria, sendo operado a partir do Departamento Comercial e toma parte do tempo de uma, duas ou três pessoas (as respostas foram divergentes mesmo entre as pessoas deste Departamento).

Perguntados quanto aos valores que essa operação agrega à empresa Alfa, os entrevistados responderam que além do valor financeiro, produz melhoria geral da imagem da empresa, e ainda maior e melhor relacionamento institucional, com consumidores e com parceiros de negócios. Alguns chegaram inclusive a mencionar a maior confiabilidade atribuível aos serviços da empresa.

“Se alguém atribui a cobrança ou a sua propaganda à empresa Alfa, na percepção do consumidor dá uma confiança maior.”

O melhor exemplo de agregação de valor está neste depoimento:

“Uma vez eu estive com uma pessoa que é cliente da empresa Alfa nesse sentido aí de cobrança e ele me disse que se não fosse a empresa Alfa, ele não saberia como ele iria cobrar certas faturas de certas pessoas. Então, que a empresa Alfa efetivamente garante o faturamento dele. [...] Satisfação por ter esse serviço da empresa Alfa.”

Numa avaliação sobre as perspectivas futuras desse serviço, todos concordaram tratar-se de algo que deva ser ampliado.

“Acho que a empresa Alfa sempre deve buscar formas de agregar valor. Por menor que seja a receita, e não prejudicando o consumidor, ele se sentir satisfeito e requerendo mais, certamente aquela receita pode cobrir certos custos ou pode ser colocada

para investimento em tecnologia, para melhor atendimento ainda do cliente. Então, acho que deve efetivamente buscar ampliação.”

Com relação à **publicidade** nas faturas de energia, trata-se de serviço ainda em fase de início de operação, pronto para operar, inclusive já anunciado por meio das próprias faturas, mas que ainda não começou a faturar.

“Nós estamos em contato com grandes empresas. A gente procurou no início não abrir para a coisa não picar muito, no miudinho [...] Nesse aí a gente está querendo buscar um grande negócio. Dar o ‘start’ num grande negócio. A gente tem contatos até com multinacionais. Se nós fecharmos com uma grande empresa, as outras vão sentir que a coisa é importante e aí vêm atrás. Inclusive tem empresas que estão fechando em outros Estados. Isso aí é realmente um filão. Nós vamos ter que nos estruturar. Vamos ter que envolver outras partes da empresa para isso.”

“Uma vez foi discutido sobre a mídia na conta de energia. Levantou-se o seguinte: Esse produto aí – a mídia; se quando uma conta de energia vai para uma grande empresa, quem pega a conta de energia não é o dono da empresa, é o empregado. Então, não atingiria o dono da empresa. E no caso do consumidor residencial, chegaram a questionar se valeria a pena ou não, dado que é uma conta de cobrança, e sendo uma conta de cobrança automaticamente ela já é antipática. E sendo antipática, se valeria a pena então fazer uma mídia numa conta que é para pagar e não para receber, se compensaria isso.”

Seria um serviço para ajudar a reforçar o caixa, cujas receitas também não teriam uma destinação específica.

Sobre o resultado financeiro (receitas menos custos e despesas) dessa operação, alguns não tinham condições de avaliar, e os que se manifestaram acreditam que o resultado seria positivo, posto que o custo operacional seria muito baixo, aproveitando a estrutura de pessoal já existente e as facilidades já oferecidas pelo banco de dados.

Os contratos de publicidade seriam administrados dentro da estrutura do Departamento Comercial, por meio da utilização de parte do tempo de mais de uma pessoa ou o tempo de uma pessoa em dedicação exclusiva, segundo o pessoal do próprio Departamento.

Quanto aos valores que se considera que essa operação venha a agregar, foram os mesmos citados para o serviço de cobrança de terceiros.

Uma vez posto a faturar, a perspectiva é de que esse serviço também seja ampliado.

“Quando a gente fez uma publicidade interna para fazer uma pesquisa. Recebemos algumas críticas de alguns consumidores. Isso aí não é o nosso chão. Não devíamos nos envolver nessas questões. A gente recebeu correspondências de consumidores e a gente respondeu nesse sentido exatamente o fato de a gente buscar novas receitas vem ao encontro de baixar tarifa. Que dê resultado a ele, consumidor. A grande maioria não entende assim. Mais uma receita, o que os caras vão fazer com isso? A própria agência reguladora foi muito bem clara: qualquer receita de exploração vai ser usada para modicidade tarifária.”

O terceiro serviço indicado foi a **venda de mailing lists impressos**.

Trata-se de um produto consolidado, já em operação há algum tempo, só que com faturamento eventual e insignificante – não fatura todos os meses.

Tem um baixo custo operacional e é administrado também pelo Departamento Comercial, ocupando apenas parte do tempo de uma pessoa.

Não é considerado um produto que agregue muito valor. Além do ganho financeiro, agrega apenas um maior/melhor relacionamento com parceiros de negócios, sendo que em época eleitoral pode ser usado em ações indesejadas de marketing.

Há controvérsias com relação às perspectivas futuras desse serviço. Alguns acham que deve evoluir, já outros acham que não, por ser passível de se transformar em instrumento de invasão de privacidade.

Entrevistados de outros setores, que não o Comercial, nem sequer sabiam que este produto estava em operação.

O quarto serviço apontado foi a prestação de informações sobre a **localização de pessoas**.

Há muitos anos a empresa Alfa presta esse serviço de localizar pessoas, de maneira não sistematizada, por meio do seu banco de dados, especialmente para o Poder Público (Polícia, Ministério Público, INSS, dentre outros), sem cobrar qualquer valor financeiro ou reciprocidade. Às vezes as famílias o usam para localizar algum parente.

Ocupa pouco tempo de algum dos colaboradores que tenha acesso ao banco de dados, normalmente do Departamento Comercial.

É um produto que apenas agrega uma melhoria na imagem da empresa, por meio de um melhor/maior relacionamento entre instituições e entre a empresa e a comunidade.

A maioria dos entrevistados se manifestou favorável à ampliação/divulgação desse serviço, sendo que houve um questionamento sobre sua legalidade.

O quinto serviço é a prestação de **informações mercadológicas**.

Também há algum tempo a empresa Alfa presta esse serviço em caráter informal e não sistematizado, fornecendo, especialmente à Federação das Indústrias, dados sobre consumo de energia (níveis regionais, setoriais etc.), como forma de subsidiar a análise do comportamento econômico de determinados segmentos e regiões do Estado.

Da mesma forma que o anterior, já que não há qualquer cobrança, é um produto que apenas agrega uma melhoria na imagem da empresa, por meio de um melhor/maior relacionamento entre instituições.

Também sobre esse serviço a perspectiva é de que deva evoluir.

A sétima pergunta indagava sobre que **outros produtos ou serviços secundários** estão atualmente em estudo para implantação.

Foi apontado por um dos entrevistados o seguinte:

“Utilização do banco de dados para o planejamento do sistema elétrico – necessidade de reforçar a rede; futuras expansões; sistema de comunicação de desligamento baseado no cadastro de clientes, vinculado ao telefone (uma gravação liga e avisa a pessoa sobre o desligamento); sistema para o atendimento de emergências (informar consumidores que têm prioridades).”

Os demais não sabiam informar; apenas um deles comentou:

“Paramos no espaço.”

E os demais responderam:

“Foram feitos estudos por ocasião da contratação de consultorias externas. No entanto, os estudos foram engavetados.”

Na oitava pergunta questionamos **se houve algum outro produto ou serviço secundário que foi implantado ou estudado e abandonado em razão de problemas ou restrições.**

“Cobrança de serviços além do poste, como a instalação elétrica das casas, inclusive financiada, e cobrados na conta. Troca de medidor, manutenção etc., mas isso deu problema – as empresas comerciais consideravam concorrência desleal.”

“Os estudos foram abandonados por decisão política e interrompidos em razão da descontinuidade administrativa, devido à alternância do poder e troca de partido no poder estadual.”

O terceiro objetivo específico foi avaliar o grau de **dependência, interesse e importância** atribuídos pela empresa Alfa aos produtos ou serviços derivados.

A nona pergunta visava obter a posição de cada um sobre a **dependência** – se para seu crescimento, a empresa Alfa dependia de agregação de valor por meio de produtos/serviços derivados, ou se ela cresceria naturalmente apenas com suas atividades fim.

A posição dominante é de que não depende.

“No passado, independeria. No futuro, qualquer empresa que se preze, que busque sobreviver no mercado, vai ter que se preocupar, buscar outras alternativas de negócios, porque ela vai depender disso. Só o mercado, só o produto final, não vai dar [...] Veja só a questão de tarifa, como o negócio é importante: No passado ninguém contestava o valor de tarifa. Se dizia: Esse é o aumento e todo mundo pagava. As tarifas do Grupo Telecom estão na Justiça sendo contestadas. Nós agora estamos com uma ação que entrou na justiça esta semana, também contestando os nossos valores tarifários. Então, cada vez mais a sociedade organizada vai exigir uma tarifa menor e nós vamos ter que buscar alternativas de investimento onde? Inclusive é um contra-senso: exigem investimento com tarifa menor. A ação dos procuradores tá exatamente nisso. E nós vamos ter que buscar essas alternativas. Ninguém fabrica dinheiro aqui dentro.”

A posição mais dissonante defende que:

“E depende, mas não tem a percepção. Não é consolidada a percepção dentro da empresa.”

A décima pergunta versava sobre o **interesse** da empresa Alfa sobre a agregação de valor por meio de usos alternativos de sua base de dados.

Segundo a percepção dos sete entrevistados, a questão se divide: quatro deles afirmam que a empresa Alfa está, de alguma forma, interessada em agregação de valor por meio de produtos/ serviços derivados, e três dizem que a empresa Alfa tem pouco interesse nesse tipo de ação.

Nenhum deles acatou a opção de que ela não tenha interesse nos produtos derivados, nem tampouco que houvesse muito interesse a esse respeito.

“O interesse muitas vezes deve ser despertado. Então, de repente é uma coisa que não se está interessando muito, mas que por um bom trabalho de marketing sobre esses produtos derivativos aí, pode se chegar inclusive a dizer: - Olha, isso aqui é super interessante e está se perdendo uma grande fonte de receita e aqui tem alguns exemplos. Então, talvez acho que falte mais é um trabalho em cima disso, como o que tu estás fazendo, porque hoje a empresa está com pouco interesse, efetivamente.”

A décima primeira pergunta tratava da **importância** atribuída aos produtos derivados.

Apenas um dos entrevistados disse que a empresa Alfa demonstra ter consciência da importância relativa das receitas derivadas, inclusive como forma de cobrir certos gastos operacionais; todos os demais acataram a opção de que a empresa não dá a importância que deveria/poderia dar à receita com produtos e serviços derivados.

Nenhum deles concorda com a hipótese de que ela não dê nenhuma importância à receita advinda de produtos derivados.

“Ela dá a importância, mas a operacionalização está complicada dada a estrutura operacional. Uma estrutura de novos negócios encontra muitas limitações. Houve enxugamento e muitas pessoas estão saindo pelo PDI. Não há concurso para novas contratações.”

O quarto objetivo específico foi atendido com a décima segunda pergunta, para identificar **produtos/serviços derivados que não são ainda objeto de estudo** na empresa Alfa, mas que poderiam ser incorporados às suas operações. Foram citados:

- parceria com prefeituras na área de planejamento urbano;

- organizações ambientais, cruzando a base de dados para informar quem está morando onde – áreas de risco, áreas de proteção ambiental;
- mapeamento geo-referenciado;
- mapeamento de áreas onde não pode ser ligada energia elétrica;
- venda de informações de mercado para empresas, como supermercados etc., que precisam fazer estudos de localização;
- expansão de redes;
- base de dados existente e base de dados de interesse – empresas que fazem consultas para implantação de novas indústrias, novas cargas;
- integração na cobrança de outros serviços, como água (conforme falas transcritas a seguir).

“Mas aí entram os interesses particulares [...].”

“Acredito que ela poderia fazer uma operação casada, por exemplo, com a companhia de águas e saneamento, haja vista que ela tem o acesso a todos os consumidores, tanto da empresa Alfa quanto da companhia de águas e saneamento, então pode haver uma unificação de serviços, utilizando então o cadastro da empresa Alfa, que é muito, muito maior do que o da companhia de águas e a conta de energia pode ser uma conta de energia em também se agregue uma conta de água. Haveria economia de custos para as duas empresas, porque seria uma única medição – quem mede luz mede água – e quem fatura, quem entrega e tudo mais, então tudo isso aí haveria uma economia de escala para as duas empresas. Eu acho que a empresa Alfa teria condições de fazer isso (cobraria da companhia de águas). Muito mais barato do que a companhia de águas faz esse serviço para ela mesma.”

“Sobre a cobrança de água junto com a energia, nós temos 25% das ações da Companhia de Águas. Se nós pudermos diminuir o custo operacional da Companhia de Águas seria muito bom para nós. No momento isso é de difícil operação.”

“A franquia poderia fazer a leitura e cobrança junto com a água.”

Um outro comentário interessante foi colocado:

“Nós teríamos que pegar um bom ‘marketeiro’ para enxergar negócios [...].”

O quinto objetivo específico foi avaliar a **viabilidade de um novo produto derivado**.

Na décima terceira questão perguntamos como cada um avaliava a possibilidade da implantação de um cartão de crédito para pessoas de baixa renda, vinculado à operação de cobrança das faturas de energia elétrica.

As opiniões, especialmente sobre uma possível inadimplência elevada, foram bastante divergentes. Algumas respostas favoráveis:

“Acho plenamente viável.”

“É uma boa [...] Seria uma boa idéia, sim.”

“É uma possibilidade bem real.”

“Normalmente essas pessoas que autorizam (débitos) estão sabendo o que fazem e pagam a conta sem grandes problemas.”

“A agregação de mais custos para a pessoa pagar não afetaria a inadimplência.”

Outras contrárias:

“Aumentaria a inadimplência.”

“Seria uma catástrofe! [...] A fatura de energia do consumidor de baixa renda está na faixa de até 160 kwh/mês, não chega a R\$ 30,00. Se você for utilizar a cobrança de um cartão de crédito para debitar na fatura de energia, não há dúvida de que seria muito expressiva a parcela do cartão com relação à conta de energia. Então, se o consumidor tem dificuldade às vezes de pagar aquela conta de baixo valor, se você acrescentar mais alguma coisa, você vai estar dificultando mais ainda a situação dele. Eu não veria com bons olhos essa opção.”

Na décima quarta questão perguntamos que ações seriam necessárias para viabilizar novos produtos relacionados à utilização do banco de dados ou do sistema de faturamento e distribuição de faturas.

“A gente já tentou em várias épocas diferenciadas. Eu vejo uma dificuldade atingir a alta administração da empresa. Mostrar à alta administração que isso é uma coisa importante. Tem retorno. Então, o fato de a empresa estar mudando periodicamente [...] Quando consegue demonstrar, o pessoal está sensibilizado, aí muda o diretor. Na atual gestão o diretor da área está muito ciente disso, dando um apoio considerável nesse processo. Até não dificultando, porque tinha diretor que dizia: ‘- Não, não! Isso aí não é nosso negócio! Nem entra nessa seara aí, porque isso não é coisa nossa. Nosso diretor

atual, que é um diretor de área técnica, mas que tem uma boa noção/conhecimento de mercado, está nos liberando para isso aí, acho é uma possibilidade a mais, mas acho que esse trabalho junto na alta administração é muito importante. E a partir daí poderia advir uma consultoria, da consultoria uma reestruturação onde definisse uma área específica, de pessoas com mais conhecimento de mercado, com mais tempo para ir buscar os clientes, os possíveis clientes. Nós estamos numa situação onde o cliente nos procura. Nós podíamos ter uma atitude pró-ativa. Buscar esse pessoal fora, que aí os resultados mudariam. Não tenho dúvida que sim.”

“Regulamentação da ANEEL, conscientização do real potencial do banco de dados. Demonstração do potencial. Muita gente não tem idéia do que é – dentro da própria organização. A conscientização ocorre normalmente por meio de consultores ou reuniões de apresentação de projetos na área de planejamento. Para que aconteça efetivamente, teria que ser criada uma área específica. Teria que ter uma área responsável por essa implantação. A área de novos negócios não tem ninguém. Tem um grupo de planejamento que também pensa novos negócios. O planejamento é muito mais voltado para planejamento estratégico. Não existe uma área de novos negócios. Várias vezes se tentou implantar e no máximo teve uma única pessoa. Isso não é área. Tem que ter uma área voltada a novos negócios com função real de implantação. Função e autonomia.”

“Teria que fazer um projeto e vender primeiro a idéia dentro da empresa.”

“Ações teriam que ser feitas por meio de consultoria externa e parceria com empresa externa para explorar o novo negócio, pois a empresa Alfa é refém de seu modelo burocrático e cultura estatal.”

“A rotina consome praticamente todo o tempo dos profissionais. [...] Isso aí teria que ser visto efetivamente como um bom negócio pela Direção da empresa. A prospecção de novos negócios é questão de vontade política. Já se falou muito sobre isso, mas nós não passamos disso aí.”

“O grande detalhe é o sistema computacional que dê margem a tudo isso. Seja flexível no sentido de tu precisares alterar [...] ser ágil nesse processo. O nosso sistema implantado já tem 12 anos. É uma coisa velha. Nós estamos estudando a saída para um sistema novo. Base ORACLE, em ambiente Windows, aí vai permitir ser muito mais flexível. O ambiente IBM é meio limitado. Não tem opções de fontes [...] Se tiver um bom sistema, o restante vem de carona.”

“Muitas vezes o pessoal não acredita no pessoal da casa. Precisa vir alguém de fora. Aí começam a ver com outros olhos.”

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Diante da questão de pesquisa proposta: **como as empresas distribuidoras de energia elétrica podem agregar valor por meio de usos alternativos de suas bases de dados?** E feitas as tarefas de pesquisa bibliográfica com abordagem qualitativa entre determinadas pessoas da empresa Alfa, evidenciaram-se as seguintes conclusões:

As empresas de distribuição de energia elétrica têm um banco de dados de clientes invejável, não só em termos quantitativos (atinge cerca de 97% dos domicílios da sua região de abrangência), como qualitativos (até por disposição de legal, pois é exigido que sejam mantidos atualizados inúmeros dados sobre os clientes e seus níveis de consumo de energia), e não o utilizam, não o exploram, em todo seu potencial. Nem perto disso.

Na empresa Alfa, utilizações secundárias do banco de dados de clientes são atribuição do Departamento Comercial, seguindo diretrizes da direção. Não há uma estrutura de novos negócios encarregada de desenvolver novos produtos/serviços.

A utilização da base de dados sofre forte dependência dos sistemas de informação (softwares utilizados) – que apresentam sérias restrições operacionais (softwares antigos e pouco amigáveis, módulos não integrados etc.) – e dos programadores do setor de informática – que oferecem uma série de deficiências funcionais (demora na análise e programação, limitações técnicas etc.).

Uma das conclusões deste trabalho remete à recomendação de que sejam feitos investimentos sobre a base de dados, de modo a torná-la mais amigável, flexível e dinâmica, visando permitir e facilitar usos mais amplos de todo o seu potencial.

A despeito disso, a base de dados permite uma enorme gama de cruzamentos e segmentações, que podem ser obtidos a partir da fixação de parâmetros e comandos corretos no sistema. Utilizando um sistema muito detalhado

de códigos de atividades, podem ser separadas, por exemplo, somente as padarias do Estado. Ou, ainda, as padarias de uma determinada cidade ou região dentro do Estado, com faixa de consumo x ou y – indicando o tamanho aproximado de padaria que se queira segregar. A própria legislação (resoluções da ANEEL) se encarrega de fazer com que o banco de dados seja rico em informações e sempre mantido atualizado. O Anexo A traz as categorias e as informações definidas pela legislação pertinente, quanto ao conteúdo mínimo que deve ter o banco de dados.

Assim, percebe-se que o sistema banco de dados de clientes tem um poder de segmentação muito grande, mas sua operacionalização não é tão simples, demandando, no mais das vezes, conhecimento específico e o suporte técnico da área de informática.

Alguns usos secundários da base de dados são feitos hoje. O principal é a cobrança de terceiros junto com a fatura de energia elétrica, mais focada em contribuições voluntárias (instituições beneficentes, clubes de futebol etc.) e parcelas de serviços cujo pagamento pontual interessa muito ao consumidor – onde a inadimplência implicaria em cessação do benefício, como é o caso dos contratos de assistência médica de urgência, seguros etc. Se a pessoa não paga em dia fica sem cobertura, perde o benefício. Ou seja, cobranças de terceiros onde não haja preocupação com eventual inadimplência.

Esta atividade derivada gera uma série de valores para a empresa Alfa. Primeiro gera uma receita nada desprezível que vem servindo como reforço de caixa. Depois, acarreta na melhoria geral da imagem da empresa, e ainda maior e melhor relacionamento institucional, com consumidores e com parceiros de negócios. Alguns desses parceiros só têm seu negócio viabilizado graças à cobrança via fatura de energia. É possível inferir que agregue, ainda, maior confiabilidade aos serviços prestados pela empresa Alfa, pois:

“Se alguém atribui a cobrança ou a sua propaganda à empresa Alfa, na percepção do consumidor dá uma confiança maior”.

As demais utilizações derivadas são muito tímidas: a venda de *mailing lists* impressos com faturamento eventual e insignificante; a publicidade de terceiros nas faturas de energia, que ainda não começou a faturar; a localização de pessoas e a prestação de informações de mercado sobre o consumo de energia para fins de

estudos econômicos – estes dois últimos em caráter não oneroso, não estruturado, informal.

Mesmo tímidas, nessas utilizações foi reconhecida por todos os entrevistados a capacidade de agregar uma série de valores por meio da ativação desses produtos derivados do banco de dados. Valores financeiros (especialmente por não se demandar grandes modificações funcionais/estruturais para sua implantação e condução), valores de melhoria de imagem, maior e melhor relacionamento junto a diversos *stakeholders*.

Talvez por isso, todos concordam que os serviços derivados devam ser ampliados. As únicas restrições seriam: o uso do banco de dados para fins político-eleitorais e ações de marketing direto, especialmente telemarketing, que possam causar algum incômodo aos clientes/consumidores. Em vista disso, nunca entregam ou vendem o *mailing* em meio eletrônico – sempre é impresso para dificultar ações indesejadas.

Estão em estudo algumas outras utilizações que implicam basicamente em facilidades operacionais, como o subsídio para o planejamento de expansão da rede, a comunicação de desligamento via sistema usando gravação telefônica e o atendimento de emergências (sistema de prioridades).

Outras utilizações já tomaram curso, mas foram abandonadas por problemas diversos, como foi o caso da cobrança de serviços além do poste (instalação elétrica das casas, trocas de relógio etc.) – neste caso em razão da acusação de concorrência desleal.

Várias outras foram apresentadas por meio de consultorias externas, mas não seguiram adiante, seja por motivações de ordem política – descontinuidade, devido à alternância de poder e troca de partido no poder estadual – ou simplesmente abandonadas por falta de vontade administrativa.

Analisando o posicionamento da empresa Alfa em relação aos produtos derivados, identificamos que em razão de, aparentemente, não depender desses produtos para sua sobrevivência, lhes despertam pouco interesse e por isso lhes atribui pouca importância.

Outra causa para essa pouca importância está na limitação da estrutura incumbida de novos negócios, até porque não há quadro funcional suficiente para

suportar novas atribuições e tarefas e o quadro atual está comprometido em razão do Programa de Demissão Incentivada (PDI). É complexo tentar estruturar uma equipe de desenvolvimento de novos negócios, quando a maioria das pessoas que teriam conhecimento ou disponibilidade para tocar algum projeto adiante está próxima de se desligar da empresa.

Mas a causa mais contundente talvez seja a modicidade tarifária. O fato é que toda receita, mesmo aquelas não advindas da exploração da atividade fim, por determinação da ANEEL, deve entrar no cálculo da tarifa de energia. Ou seja, um resultado maior (maior receita sem um aumento de custos na mesma proporção) significa a possibilidade de uma tarifa menor para cobrir todos os custos. Assim, as receitas derivadas acabam resultando em modicidade tarifária, só que é preciso manter essas receitas ao longo do tempo e isso só dá trabalho e nenhum benefício a quem está operando o sistema.

A cada rodada de revisão tarifária, visando a modicidade em prol da sociedade, há um desgaste enorme entre empresa e agência reguladora, pois aquela reluta em sair da “zona de conforto”. Produtos derivados, ou melhor, novas receitas, podem representar um comprometimento, que pode virar um risco.

Há inúmeros produtos derivados que não fazem, nem fizeram, parte do dia-a-dia ou dos projetos da empresa Alfa e que poderiam ser incorporados às suas operações, como forma de desenvolver uma ação de marketing de relacionamento e enriquecer a prestação de serviços.

Os entrevistados citaram uma série deles, dentre os quais destaca-se a possibilidade de partilhamento do banco de dados da empresa Alfa com outras concessionárias de serviços públicos, como a empresa de fornecimento de água e serviço de esgoto, por exemplo, caso em que inclusive a leitura de consumo poderia ser feita numa empreitada comum. Também foram citados: o planejamento urbano, a proteção ambiental, o mapeamento geo-referenciado, a venda de informações de mercado, e outros.

Ao se aprofundar nessas opções de novos negócios, ficou patente a infinitude de alternativas para aumento de faturamento e agregação de valor.

Induzidos a refletirem sobre a possibilidade de um cartão de crédito destinado a pessoas de baixa renda, os entrevistados em sua maioria acolheram

bem a idéia, sendo que a maior restrição seria um possível aumento na inadimplência, posto que seria mais um valor para as pessoas pagarem junto com a conta de energia. Contudo, seria necessária outra pesquisa, um outro estudo ou um teste para averiguar o comportamento da inadimplência, suas conseqüências e formas de administrar o problema.

As possibilidades operacionais, o possível resultado financeiro e demais valores que essa operação do cartão de crédito eventualmente agregaria também não foi viável avaliar, por falta de informações disponíveis.

Finalmente, chegou-se à conclusão de que é necessário um trabalho de conscientização e sensibilização da alta administração para a importância dos produtos derivados que podem ser obtidos – sem grandes custos e mudanças estruturais – a partir da riquíssima base de dados que detêm as empresas de distribuição de energia elétrica. Neste sentido, disse um dos entrevistados:

“A gente já tentou em várias épocas diferenciadas. Eu vejo uma dificuldade atingir a alta administração da empresa. Mostrar à alta administração que isso é uma coisa importante. Tem retorno. Então, o fato de a empresa estar mudando periodicamente [...] Quando consegue demonstrar, o pessoal está sensibilizado, aí muda o diretor.”

Isso apenas demonstra que ainda existe espaço para reformas organizacionais, mudança de postura, atitude, modificações comportamentais que dependem do estilo de gestão. A qualquer tempo, isso poderá acontecer. Entretanto, ficam para futuras pesquisas as muitas das indagações feitas ao longo do trabalho e que não cabiam no escopo dos objetivos especificados.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA (ANEEL). **Resolução nº 456**, de 29/11/2000.

ALBRECHT, K. O pensamento gerencial precisa descobrir o cliente e o serviço. **Folha de São Paulo**, Folha *Management*, São Paulo, n.4, set., 1995.

_____. Vocação para serviço. **Revista HSM Management**, São Paulo, Edição Especial, p.47-54, 2000.

BERRY, L. **Descobrimo a essência do serviço**: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

_____. Em busca da boa reputação. **Revista HSM Management**, São Paulo, n.20, maio/jun., 2000. (Entrevista).

BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM**. São Paulo: Atlas, 2000.

CHURCHILL JR. G.; PETER, J.P. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, M.; RANGEL, A. **Serviços ao cliente**: uma estratégia competitiva. São Paulo: Cobra, 1993.

COBRA, M. **Marketing básico**: uma perspectiva brasileira. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DEMING, E. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

GALE, B.T. **Gerenciando o valor do cliente**. São Paulo: Pioneira, 1996.

GATES, B. Na velocidade do pensamento. **Revista HSM Management**, São Paulo, Edição Especial, p.12-16, 2000.

GIANESI, I.G.N.; CORREA, H. **A Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento**: estratégias, técnicas e tecnologia para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 1998.

GREGOR, W.; BOYLE, K.; LAVAYSSIÉRE, B. Bancos de relacionamento. **Revista HSM Management**, São Paulo, p.98-104, jan./fev., 1998.

JOSEPH, D.; McBURNIE, T. **Marketing plus**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1991.

JURAN, J.M. **Planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. Valor com valor se paga. **Revista HSM Management**, São Paulo, n.19, p.6-16, mar./abr., 2000.

_____. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2001.

KROEGER, F.; ROCKENHAUSER, J. Como evitar o jogo de soma zero. **Revista HSM Management**, São Paulo, n.24, p.16-24, jan./fev., 2001.

LAS CASAS, A.L. **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas, 1992.

LAS CASAS, A.L.; LUZZE, A. (Coord.). **Novos rumos do marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

NICKELS, W.G.; WOOD, M.B. **Marketing**: relacionamentos-qualidade-valor. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

NORTON, D. Medir a criação de valor, uma tarefa possível. **Revista HSM Management**, São Paulo, n. 24, p.17-22, jan./fev., 2001.

OLIVER, R. W. **Como serão as coisas no futuro**. São Paulo: Negócio, 1999.

_____. **Gestão da qualidade no processo**: a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995.

PEPPERS, D; ROGERS, M. **O gerente um a um**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

RAPP, S. Pegadas no futuro. **Revista HSM Management**, São Paulo, Educação Especial, p.56-64, 2000.

REICHHELD, F.F. **A estratégia da lealdade**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

_____. O valor da fidelidade. **Revista HSM Management**, São Paulo, n.21, p.6-10, jul./ago., 2000.

ROGERS, M. O modelo CRM. **Revista HSM Management**, São Paulo, n.23, nov./dez., 2000. (Entrevista).

SEMENIK, J.R.; BAMOSSY, G.J. **Princípios de marketing**: uma perspectiva global. São Paulo: Makron Books, 1995.

STONE, M.; WOODCOCK, N; MACHTYNGER, L. **CRM Marketing de relacionamento com os clientes**. São Paulo: Futura, 2001.

STONE, M.; WOODCOCK, N. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Litera Mundi, 1998.

VAVRA, T.G. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Atlas, 1993.

WHITELEY, R. Ouvir o cliente é o melhor caminho do sucesso. **Folha de São Paulo**, *Folha Management*, São Paulo, n.5, set., 1995.

WOOD JR., T. (Org.). **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE

Apêndice A: Questionário de pesquisa.

1) Apresentação

Questionário de pesquisa aplicado por Giuliano Barbato Wolf, aluno da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), para sua Dissertação de Mestrado no Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção e Sistemas (PPGEPS), a ser respondido por pessoal de nível estratégico/diretivo da aqui denominada empresa Alfa, estando estes ainda a ela vinculados ou recentemente desligados.

2) Objetivo Geral

Versando a dissertação sobre o tema PROPOSTA PARA AGREGAÇÃO DE VALOR NAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE ENERGIA POR MEIO DE USOS ALTERNATIVOS DE SUAS BASES DE DADOS: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA ALFA, este questionário de pesquisa visa fornecer informações sobre produtos/serviços derivados (secundários) que podem ser obtidos a partir da base de dados de clientes consumidores da empresa Alfa, cuja exploração/utilização possa significar agregação de valor.

3) Objetivos Específicos e Respectivas Questões

- **Levantar o *modus operandi* de uma companhia distribuidora de energia elétrica com relação ao uso da base de dados:**
 - 1) Qual o setor ou pessoa encarregada de administrar a utilização da base de dados?
 - 2) Como funciona essa estrutura encarregada de administrar a base de dados?
 - 3) Quais as restrições para se obter informações/listagens da base de dados?

- **Identificar as possibilidades de segmentação da base de dados formada pela conta de clientes consumidores da companhia escolhida:**

4) Quais as possibilidades de segmentação (agrupamentos e cruzamentos possíveis) dos elementos constantes da base de dados?

- **Identificar os usos derivados (ou secundários) da base de dados de clientes que são feitos correntemente, bem como aqueles em estudo ou desenvolvimento, avaliando, se existentes:**

5) Além de servir como referencial para o controle e cobrança do consumo de energia elétrica, que outras utilizações da base de dados de clientes fazem parte das operações da empresa hoje?

☐ Cobrança de outros produtos ou serviços consumidos pelos clientes da empresa Alfa

☐ Publicidade de produtos ou serviços de outras empresas na fatura de energia elétrica

☐ Venda de informações contidas nos bancos de dados da empresa Alfa

☐ Venda de listas de postagem (mailing lists), segmentadas ou não, de clientes

☐ Localização de pessoas

☐ Outros: _____

6) Sobre cada um desses produtos/serviços assinalados acima, por favor, responda:

a) Estágio de produto:

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Produto consolidado, faturando normalmente já há algum tempo

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Produto implantado recentemente, já operando

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Produto em fase de implantação, ainda não faturando

b) Nível de faturamento:

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Faturamento importante, cerca de ____% do faturamento total da empresa

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Faturamento insignificante

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sem faturamento até o momento

c) Frequência de receita:

- () () () () () () Gera receita todos os meses
() () () () () () Gera receitas eventuais
() () () () () () Não gera receitas

d) Contabilização da receita:

- () () () () () Tem rubrica (conta) própria no plano de contas
() () () () () É contabilizada juntamente com a receita principal
() () () () () É agrupada juntamente com outras receitas secundárias
() () () () () Não aparece no Plano de Contas

e) Destino da receita:

- () () () () () () Tem destinação específica, vinculada a cobertura de alguma despesa
- () () () () () () Não tem destinação específica, somando-se ao volume geral de ingressos

f) Custo operacional em relação às receitas geradas – resultado:

- () () () () () Elevado custo operacional, gerando baixo resultado ou resultado negativo
- () () () () () Custo operacional médio, gerando resultado apenas satisfatório
- () () () () () Baixo custo operacional, gerando resultados positivos
- () () () () () Sem condições de ser avaliado
- () () () () () Sem custo operacional

g) Como está estruturado o serviço, em termos organizacionais:

- () () () () () Tem um departamento/estrutura próprio
- () () () () () () Está inserido na estrutura de algum outro departamento
- () () () () () () () Não está incorporado às operações ou vinculado a alguma estrutura

h) Quanto à estrutura funcional, quantas pessoas estão envolvidas diretamente na operação desse serviço?

- () () () () () () Parte do tempo de uma pessoa
() () () () () () Uma pessoa com dedicação exclusiva
() () () () () () 2 ou 3 pessoas
() () () () () () 4 a 7 pessoas
() () () () () () 8 a 12 pessoas
() () () () () () 13 pessoas ou mais

i) Que valores a operação desse produto agrega?

- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Financeiros
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Melhoria da imagem geral da empresa
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Maior confiabilidade atribuível aos serviços da empresa
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Maior/melhor relacionamento com consumidores ou fornecedores
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Maior/melhor relacionamento com parceiros de negócios
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Maior/melhor relacionamento institucional
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Não agrega valor
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Outros valores:

j) Quanto às perspectivas futuras, este serviço:

- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Deve ser ampliado, por suas perspectivas positivas
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Deve ser mantido, por agregar algum valor
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Não deve evoluir, por não ser de interesse da empresa em razão de
-

7) Que outros produtos ou serviços secundários estão atualmente em estudo para implantação?

8) Houve algum outro produto ou serviço secundário que foi implantado ou estudado e abandonado em razão de problemas ou restrições?

- **Avaliar o grau de dependência, interesse e importância atribuídos pela empresa Alfa aos produtos ou serviços derivados:**

9) A seu modo de ver, quanto ao crescimento:

- ☐ A empresa Alfa depende, para seu crescimento, de agregação de valor por meio de produtos/serviços derivados, ou
☐ A empresa Alfa cresce naturalmente apenas com suas atividades fim. Ou seja, não depende.

10) A seu modo de ver, quanto ao interesse sobre agregação de valor:

- ☐ A empresa Alfa está muito interessada em agregação de valor por meio de produtos/serviços derivados
☐ A empresa Alfa está, de alguma forma, interessada em agregação de valor por meio de produtos/serviços derivados, ou

- () A empresa Alfa tem pouco interesse nesse tipo de ação
- () A empresa Alfa não tem o menor interesse nesse tipo de agregação de valor.

11) A seu modo de ver, quanto à importância das receitas agregadas:

- () A empresa Alfa demonstra ter consciência da importância relativa das receitas derivadas, inclusive como forma de cobrir determinados gastos operacionais
- () A empresa Alfa não dá a importância que deveria/poderia dar à receita com produtos e serviços derivados
- () A empresa Alfa não dá nenhuma importância à receita advinda de produtos derivados

- **Identificar produtos/serviços derivados que não são ainda objeto de estudo na empresa Alfa, mas que poderiam ser incorporados às suas operações;**

12) Que outros produtos ou serviços derivados – além daqueles já citados – você considera viáveis que a empresa desenvolva e explore a partir de sua base de dados?

- **Levantar as ações de viabilidade para implantação de novos produtos/serviços derivados.**

13) Como você avalia a possibilidade da implantação de um cartão de crédito para pessoas de baixa renda, vinculado à operação de cobrança das faturas de energia elétrica?

14) Que ações seriam necessárias para viabilizar novos produtos relacionados à utilização do banco de dados ou do sistema de faturamento e distribuição de faturas?

Identificação e qualificação do entrevistado: _____

Nome: _____

Tempo de casa: _____

Função atual: _____

Nível decisório (presente e passado): _____

ANEXO

Anexo A: Resolução nº 456 da ANEEL e Portaria nº 3 da Secretaria de Direito Econômico
(artigos que mencionam as características do banco de dados e da fatura).

1) Aspectos qualitativos do banco de dados

O banco de dados da empresa Alfa é segmentado nas seguintes classes e subclasses, de acordo com o art. 20 da Resolução 456, de 29 de novembro de 2000, da ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica:

I – RESIDENCIAL

Fornecimento para unidade consumidora com fim residencial, ressalvados os casos previstos na alínea “a” do inciso IV, deste artigo, devendo ser consideradas as seguintes subclasses:

- a) Residencial: fornecimento para unidade consumidora com fim residencial não contemplada na alínea “b” deste inciso, incluído o fornecimento para instalações de uso comum de prédio ou conjunto de edificações, com predominância de unidades consumidores residenciais; e,
- b) Residencial Baixa Renda: fornecimento para unidade consumidora residencial, caracterizada como “baixa renda” de acordo com os critérios estabelecidos em regulamentos específicos.

II – INDUSTRIAL

Fornecimento para unidade consumidora em que seja desenvolvida atividade industrial, inclusive o transporte de matéria-prima, insumo ou produto resultante do seu processamento, caracterizado como atividade de suporte e sem fim econômico próprio, desde que realizado de forma integrada fisicamente à unidade consumidora industrial, devendo ser feita distinção entre as seguintes atividades, conforme definido no Cadastro Nacional de Atividades Econômicas (CNAE):

- extração de carvão mineral;
- extração de petróleo e serviços correlatos;
- extração de minerais metálicos;
- extração de minerais não metálicos;
- fabricação de produtos alimentícios e bebidas;
- fabricação de produtos o fumo;
- fabricação de produtos têxteis;
- confecção de artigos do vestuário e acessórios;
- preparação de couros e fabricação de artefatos de couro, artigos de viagem e calçados;
- fabricação de produtos de madeira;
- fabricação de celulose, papel e produtos de papel;
- edição, impressão e reprodução de gravações;
- fabricação de coque, refino de petróleo, elaboração de combustíveis nucleares e produção de álcool;
- fabricação de produtos químicos;
- fabricação de artigos de borracha e plástico;

- fabricação de produtos de minerais não-metálicos;
- metalurgia básica;
- fabricação de produtos de metal exclusive máquinas e equipamentos;
- fabricação de máquinas e equipamentos;
- fabricação de máquinas para escritório e equipamentos de informática;
- fabricação de máquinas, aparelhos e materiais elétricos;
- fabricação de material eletrônico e de aparelhos e equipamentos de comunicações;
- fabricação de instrumento médico-hospitalares, de precisão, ópticos e para automação industrial;
- fabricação e montagem de veículos automotores, reboques e carrocerias;
- fabricação de outros equipamentos de transporte;
- fabricação de móveis e indústrias diversas;
- reciclagem de sucatas metálicas e não metálicas;
- construção civil;
- outras indústrias.

III – COMERCIAL, SERVIÇOS E OUTRAS ATIVIDADES

Fornecimento para unidade consumidora em que seja exercida atividade comercial ou de prestação de serviços, ressalvado o disposto no inciso VII deste artigo, ou outra atividade não prevista nas demais classes, inclusive o fornecimento destinado às instalações de uso comum de prédio ou conjunto de edificações com predominância de unidades consumidoras não residenciais, devendo ser consideradas as seguintes subclasses:

- a) comercial;
- b) serviços de transporte, exclusive tração elétrica;
- c) serviços de comunicações e telecomunicações; e
- d) outros serviços e outras atividades.

IV – RURAL

Fornecimento para unidade consumidora localizada em área rural, em que seja desenvolvida atividade rural, sujeita à comprovação perante a concessionária, devendo ser consideradas as seguintes subclasses:

a) Agropecuária

Fornecimento para unidade consumidora cujo consumidor desenvolva atividade relativa à agricultura e/ou a criação, recriação ou engorda de animais, inclusive o beneficiamento ou a conservação dos produtos agrícolas oriundos da mesma propriedade rural, bem como a transformação de produtos destinados à utilização exclusivamente na unidade consumidora, devendo ser incluída também nesta subclasse:

- fornecimento para unidade consumidora com fim residencial, situada em propriedade rural na qual sejam desenvolvidas quaisquer das atividades descritas no “caput” da alínea “a”, incluída a agricultura de subsistência;
- fornecimento para unidade consumidora com fim residencial, sob responsabilidade de trabalhador rural; e,
- fornecimento para instalações elétricas de poços de captação de água, de uso comum, para atender propriedades rurais com objetivo agropecuário, desde que não haja comercialização da água;

b) Cooperativa de Eletrificação Rural

Fornecimento para cooperativa de eletrificação rural que atenda aos requisitos estabelecidos na legislação e regulamentos aplicáveis.

c) Indústria Rural

Fornecimento para unidade consumidora em que seja desenvolvido processo industrial de transformação e/ou beneficiamento de produtos oriundos da atividade relativa à agricultura e/ou a criação, recriação ou engorda de animais, com potência instalada em transformadores não superior a 112,5 kVA.

d) Coletividade Rural

Fornecimento para unidade consumidora caracterizada por grupamento de usuários de energia elétrica, com predominância de carga em atividade classificável como agropecuária, que não seja cooperativa de eletrificação rural.

e) Serviço Público de Irrigação Rural

Fornecimento exclusivamente para unidade consumidora em que seja desenvolvida atividade de bombeamento d'água, para fins de irrigação, destinada à atividade agropecuária e explorada por entidade pertencente ou vinculada à Administração Direta, Indireta ou Fundações de Direito Público da União, dos Estados ou dos Municípios.

V - PODER PÚBLICO

Fornecimento para unidade consumidora onde, independentemente da atividade a ser desenvolvida, for solicitado por pessoa jurídica de direito público que assuma as responsabilidades inerentes à condição de consumidor, com exceção

dos casos classificáveis como Serviço Público de Irrigação Rural, Escola Agrotécnica, Iluminação Pública e Serviço Público, incluído nesta classe o fornecimento provisório, de interesse do Poder Público, e também solicitado por pessoa jurídica de direito público, destinado a atender eventos e festejos realizados em áreas públicas, devendo ser consideradas as seguintes subclasses:

- a) Poder Público Federal;
- b) Poder Público Estadual ou Distrital; e,
- c) Poder Público Municipal.

VI – ILUMINAÇÃO PÚBLICA

Fornecimento para iluminação de ruas, praças, avenidas, túneis, passagens subterrâneas, jardins, vias, estradas, passarelas, abrigos de usuários de transportes coletivos, e outros logradouros de domínio público, de uso comum e livre acesso, de responsabilidade de pessoa jurídica de direito público ou por esta delegada mediante concessão ou autorização, incluído o fornecimento destinado à iluminação de monumentos, fachadas, fontes luminosas e obras de arte de valor histórico, cultural ou ambiental, localizadas em áreas públicas de definidas por meio de legislação específica, excluído o fornecimento de energia elétrica que tenha por objetivo qualquer forma de propaganda ou publicidade.

VII – SERVIÇO PÚBLICO

Fornecimento, exclusivamente, para motores, máquinas e cargas essenciais à operação de serviços públicos de água, esgoto, saneamento e tração elétrica urbana e/ou ferroviária, explorados diretamente pelo Poder Público ou mediante concessão ou autorização, devendo ser consideradas as seguintes subclasses:

- a) tração elétrica; e,
- b) água, esgoto e saneamento.

VIII – CONSUMO PRÓPRIO

Fornecimento destinado ao consumo de energia elétrica da própria concessionária, devendo ser consideradas as seguintes subclasses:

a) Próprio

Fornecimento para escritório, oficina, almoxarifado e demais instalações da própria concessionária, diretamente ligadas à prestação dos serviços de eletricidade, não incluídas nas subclasses seguintes.

b) Canteiro de Obras

Fornecimento para canteiro de obras da própria concessionária.

c) Interno

Fornecimento para instalações e dependências internas de usina, subestações e demais locais diretamente ligados à produção e transformação de energia elétrica.

Nos termos do art. 21, da mesma Resolução nº 456, a empresa deve organizar e manter atualizado cadastro relativo às unidades consumidoras, onde conste, obrigatoriamente, quanto a cada uma delas, no mínimo, as seguintes informações:

I – identificação do consumidor:

a) nome completo;

b) número e órgão expedidor da Carteira de Identidade ou, na ausência desta, de outro documento de identificação oficial e, quando houver, número do Cadastro de Pessoa Física, CPF; e,

c) número de inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica CNPJ.

II – número ou código de referência da unidade consumidora;

III – endereço da unidade consumidora, incluindo o nome do município;

IV – classe e subclasse, se houver, da unidade consumidora;

V – data de início do fornecimento;

VI – tensão nominal do fornecimento;

VII – potência disponibilizada e, quando for o caso, a carga instalada declarada ou prevista no projeto de instalações elétricas;

VIII – valores de demanda de potência e consumo de energia elétrica ativa expressos em contrato, quando for o caso;

IX – informações relativas aos sistemas de medição de demandas de potência e de consumos de energia elétrica ativa e reativa, de fator de potência e, na falta destas medições, o critério de faturamento;

X – históricos de leitura e de faturamento referentes aos último 60 ciclos consecutivos e completos, arquivados em meio magnético, inclusive com as alíquotas referentes a impostos incidentes sobre o faturamento realizado;

XI – código referente à tarifa aplicável; e,

XII – código referente ao pagamento de juros do Empréstimo Compulsório / ELETROBRÁS.

2) Características da fatura

De acordo com o art. 83, da mesma Resolução nº 456, da ANEEL, a fatura de energia elétrica deverá conter as seguintes informações:

I – obrigatoriamente:

- a) nome do consumidor;
- b) número de inscrição do CNPJ ou CPF quando houver;
- c) código de identificação;
- d) classificação da unidade consumidora;
- e) endereço da unidade consumidora;
- f) número dos medidores de energia elétrica ativa e reativa e respectiva constante de multiplicação da medição;
- g) data das leituras anterior e atual dos medidos, bem como da próxima leitura prevista;
- h) data de apresentação e de vencimento;
- i) componentes relativas aos produtos e serviço prestados, discriminando as tarifas aplicadas;
- j) parcela referente a impostos incidentes sobre o faturamento realizado;
- k) valor total a pagar;
- l) aviso de que informações sobre as condições gerais de fornecimento, tarifas, produtos, serviços prestados e impostos se encontram à disposição dos consumidores, para consulta, nas agências da concessionária;
- m) indicadores referentes à qualidade do fornecimento, de acordo com a norma específica;
- n) número de telefone da Central de Teleatendimento e/ou outros meios de acesso à concessionária para solicitações e/ou reclamações;
- o) número de telefone da Central de Teleatendimento da Agência Reguladora Estadual conveniada com a ANEEL, quando houver; e,
- p) número 0800 61 2010 da Central de Teleatendimento da ANEEL.

II – quando pertinente:

- a) multa por atraso de pagamento e outros acréscimos moratórios individualmente discriminados;
- b) parcela referente a pagamento e outros acréscimos moratórios individualmente discriminados;

- c) indicação do respectivo desconto sobre o valor da tarifa, em moeda corrente;
- d) indicação de fatura vencida, apontando no mínimo o mês/referência e valor em reais;
- e) indicação de faturamento realizado com base na média aritmética nos termos dos arts. 57, 70 e 71 e o motivo da não realização da leitura;
- f) percentual do reajuste tarifário, o número da Resolução que o autorizou e a data de início de sua vigência nas faturas em que o reajuste incidir.

Parágrafo Único. Tratando-se de unidade consumidora Residencial Baixa Renda, as componentes relativas à energia elétrica consumida deverão apresentar a tarifa referente a cada bloco de consumo.

3) Cobrança de contas de terceiros na fatura de energia

O Parágrafo Único, do art. 84, da mesma Resolução nº 456 prevê que fica “facultado incluir a cobrança de outros serviços, de forma discriminada, após autorização do consumidor”. Observe-se que a norma fala em *outros serviços* e não *produtos*.

A autorização prévia e expressa do consumidor é condição essencial, não só por questões éticas, mas também por exigência da Portaria nº 3, da Secretaria de Direito Econômico, do Ministério da Justiça, que, após vários considerandos, resolveu “Divulgar, em aditamento ao elenco do art. 51, da Lei nº 8.078/90, e do art. 22, do Decreto nº 2.181/97, as seguintes cláusulas que, dentre outras, são nulas de pleno direito: “[...] 3. Permitam ao fornecedor de serviço essencial (água, energia elétrica, telefonia) incluir na conta, sem autorização expressa do consumidor, a cobrança de outros serviços. Excetuam-se os casos em que a prestadora do serviço essencial informe e disponibilize gratuitamente ao consumidor a opção de bloqueio prévio da cobrança ou utilização dos serviços de valor adicionado;”

4) Venda de espaço destinado à publicidade nas faturas

Além das informações relacionadas no art. 83, da mesma Resolução nº 456 da ANEEL, fica facultado à concessionária, nos termos do art. 84 da mesma Resolução, “incluir na fatura outras informações julgadas pertinentes, inclusive veiculação de propagandas comerciais, desde que não interfiram nas informações obrigatórias, vedadas, em qualquer hipótese, mensagens político-partidárias.”